

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

La resiliencia en las organizaciones

"Acusar a los demás de las adversidades es ignorancia. Acusarse uno mismo demuestra un poco de entendimiento. No acusar a nadie es sabiduría"

Epicteto

Sumario

¿Qué es? _____	1
Herramientas _____	3
El dato _____	4
Guía de Trabajo _____	4
La experiencia _____	5
Materiales _____	7
Bibliografía básica _____	7
Materiales en línea _____	7

¿Qué es?

- ü Una organización tiene **resiliencia** cuando posee la capacidad de resistir a la incertidumbre, a las crisis, a los cambios y situaciones conflictivas y de aprender de estas experiencias aprovechándolas como camino hacia el progreso y no sólo como mecanismo de supervivencia. El elemento que diferencia a la resistencia de la resiliencia es que en el segundo concepto la organización no sólo se limita a capear el temporal, sino que emerge **transformada** por las experiencias de la adversidad.
- ü El término proviene del campo de la **ingeniería**, donde la resiliencia es la unidad que mide la capacidad que tienen los materiales de **recuperar su antigua forma** después de haber sido deformados por una presión externa. Deriva del latín *resilire* 'rebotar'.

- ü En los años setenta el concepto se trasladó al campo de la **psicología** fruto de las investigaciones sobre víctimas de catástrofes o tragedias personales. En esta nueva acepción, la resiliencia pasó a significar la capacidad del individuo para afrontar con éxito una situación desfavorable, de riesgo o amenazadora, y para recuperarse, adaptarse y **desarrollarse positivamente** ante las circunstancias adversas.
- ü Este concepto ha ganado fuerza con la crisis económica actual, pero lo cierto es que el ritmo de los cambios sociales, económicos y tecnológicos pone a las organizaciones en un estado de crisis continua. Si los cambios se ven como una amenaza, generan estrés. Si los cambios se ven como una oportunidad para la mejora, generan nuevos sentidos.
- ü Las tres características de las personas y las organizaciones resilientes son:
 - § **Aceptan la realidad:** existe la falsa creencia de que es la gente optimista la que supera las dificultades. En realidad, el optimismo sistemático sólo conduce a continuos **choques de realidad**. Las organizaciones y personas resilientes son las que saben ver la realidad tal y como es, a menudo en toda su crudeza. En cuanto al liderazgo, implica comunicar con transparencia, informar de la situación real
 - § **Encuentran sentido:** saber extraer lecciones existenciales de las situaciones más comprometidas. Es importante que la organización cuente con un **sistema de valores sólido**. Los valores generan sentido porque ofrecen maneras de interpretar y encauzar los acontecimientos. Las organizaciones más resilientes son las que cuentan con los sistemas de valores más estables y compartidos
 - § **Son capaces de improvisar:** saber hacer el máximo con lo que se tiene a mano. Ver posibilidades donde los demás sólo ven confusión. Ahora bien, la improvisación más efectiva es la que se elabora sobre la base de unas normas y unas rutinas sólidamente fijadas. Es el caso de la organización de mensajería UPS que fue capaz de entregar paquetes en medio del caos de un huracán porque da margen de maniobra y decisión a los trabajadores que se topen con contratiempos
- ü Aunque algunos psicólogos creen que la resiliencia es un rasgo genético, en el caso de una organización, **la resiliencia se puede enseñar**. Ha emergido todo un nuevo terreno formativo basado en la *resilience training*. La potenciación de aquellos rasgos y habilidades de las personas que les permitan afrontar con éxito las adversidades será una ventaja competitiva en los próximos años ya que una organización es más resiliente cuantas más personas resilientes tenga.

Herramientas

- ü **Cultura:** la organización ha de construir un clima emocionalmente positivo, donde se fomente el reconocimiento de los logros y de las habilidades y donde exista la **tolerancia al error y a la incertidumbre** en tanto que facilitadores de la búsqueda de soluciones innovadoras en situaciones adversas. Debe haber conexión entre la misión y los valores.
- ü **Gestión de personas:** el líder debe apoyar a sus colaboradores y fomentar la transparencia. En un entorno inestable lo que más presión añade es la falta de información. Por ello, el líder debe asumir un rol de orientador ofreciendo un **marco de referencia estable** y siendo capaz de delegar en las personas de su equipo para tratar de restablecer la confianza en las decisiones del día a día. Es positivo reconocer el esfuerzo realizado aunque los resultados globales no sean buenos.
- ü **Procesos de trabajo:** la organización debe ser capaz de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que se vea afectada la **continuidad de sus procesos críticos**. Hay que contar con la flexibilidad que dan los procesos rápidamente adaptables. Los procesos deben permitir un grado de implicación de cada uno en las soluciones adoptadas por la organización. Hay que centrarse en la propia área de influencia, aquello donde sí podemos incidir. También es bueno centrarse en el proceso y no obsesionarse por el resultado.
- ü **Formación y desarrollo:** la organización debe facilitar oportunidades de desarrollo a la persona mediante el aprendizaje continuo. Este aprendizaje se produce tanto en contextos formales de educación corporativa como en las interacciones entre compañeros en el entorno diario de trabajo. **El aprendizaje colaborativo o informal** resulta particularmente importante en estos tiempos de crisis ya que es muy eficaz y barato. Algunas organizaciones cuentan con recursos externos de apoyo emocional como líneas de atención psicológica.
- ü **Diseño de sistemas resilientes:** un mecanismo adecuado para desarrollar resiliencia es adoptar un enfoque sistémico, que enfatice la resiliencia como una **propiedad orgánica e inherente** a la organización, y no como un simple objetivo abstracto. En general, los sistemas resilientes se configuran con unidades descentralizadas, pero interconectadas, que intercambian información de forma regular. Es el caso de los **sistemas auxiliares** o de *backup* tecnológico que salvaron Morgan Stanley durante el 11-S. También es muy resiliente un **sistema de roles virtuales** que garantice que los equipos puedan seguir funcionando incluso en caso de ausencia de uno o más de sus integrantes.
- ü **Red social:** en momentos de dificultades serias, la capacidad de resiliencia se ve muy aumentada por la **comunicación**. El simple hecho de narrar a alguien lo que está pasando permite objetivarlo y distanciarse. La

comunicación entre trabajadores puede facilitarse mediante encuentros sociales, como una merienda los viernes o a través de la creación de redes sociales utilizando las herramientas de *networking* social que ofrece el Internet 2.0.

El dato

De los 30 componentes del índice bursátil *Dow Jones Industrial Average*, el más antiguo de los Estados Unidos, sólo 6 han tenido la resiliencia suficiente para estar presentes en él más de 50 años. Este dato nos da una idea de la dificultad de mantener una gran organización en una posición puntera durante un tiempo sostenido.

Guía de Trabajo

LOS ROLES DEL LIDERAZGO RESILIENTE			
ROL DE OIENTE	ROL DE EDUCADOR	ROL DE ANIMADOR	ROL DE COACH
<ul style="list-style-type: none"> • Comprender las frustraciones, ideas e inquietudes de los trabajadores. • Asegurarse de que los trabajadores se sientan escuchados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un contexto para comprender los cambios. • Compartir información y animar a que sea compartida. • Fomentar un entorno de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a los trabajadores a participar más en el cambio de la organización. • Animar a los trabajadores a tomar decisiones. • Crear compromiso con el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que los empleados avanzan hacia el objetivo definido. • Motivar el desarrollo de la resiliencia personal. • Fomentar un entorno de aprendizaje.

La experiencia



- ü *M&G Investments* es una organización financiera que gestiona 150.000 millones de euros pertenecientes a 360.000 inversores a nivel mundial. El sector financiero tradicionalmente se ha caracterizado por un alto riesgo, una recompensa también alta y unos niveles de estrés por las nubes. El *creditcrunch* o restricción de crédito de la actual crisis financiera ha impactado de lleno este sector.
- ü Los trabajadores del sector financiero, además de enfrentarse a las turbulencias del mercado, tienen miedos sobre la seguridad de su trabajo e incluso han visto como perdían su estatus social en ser señalados como los responsables de la crisis por la opinión pública. Muchos directivos están perdiendo la confianza en su habilidad para hacer sus tareas y esto puede conducir a un estado de parálisis donde son incapaces de tomar decisiones.
- ü Para hacer frente a esta situación, *M&G Investments* ha contratado la consultora *In Equilibrium* para que ayude a sus directivos a construir y mantener actitudes de resiliencia.
- ü *In Equilibrium* ofrece un curso para desarrollar la resiliencia en sus oficinas de Londres. El curso aspira a enseñar cómo convertir las adversidades en desafíos y como adoptar estrategias para mantener la calma ante los reveses del mercado.
- ü *In Equilibrium*, además de las sesiones presenciales, también cuenta con líneas de atención telefónica para poder ofrecer la respuesta rápida requerida por las situaciones de estrés.
- ü *In Equilibrium* ha trabajado programas similares con otras organizaciones punteras del Reino Unido, como *Biffa WasteServices*, *Syngenta* y el *Ayuntamiento de Brighton & Hove*
- ü Según Alastair Taylor, director de *In Equilibrium*, antes se tendía a pensar que la gente nacía con atributos resilientes, pero ahora existe la convicción de que cualquiera puede mejorar su resiliencia mediante una formación y un desarrollo eficaces.



GlaxoSmithKline

- ü La organización farmacéutica global *GlaxoSmithKline* (GSK) tiene operaciones en 116 países y contrata a más de 100.000 personas en todo el mundo. Los datos de las encuestas internas mostraban que los empleados percibían las demandas del trabajo como "excesivas" y que sólo el 22% de la plantilla estaba "comprometida, motivada y resiliente". Se creyó que este nivel era inaceptable y que comprometía la viabilidad futura de la organización.
- ü GSK desarrolló un conjunto de herramientas de dirección para promover la resiliencia del personal de manera que se encontrasen mejor preparados para enfrentarse al cambio y al estrés laboral. Los elementos clave eran:
 - § Una cultura organizativa que diera apoyo a la salud de los trabajadores
 - § La reinención de los procesos en vistas a minimizar la presión
 - § La evaluación del riesgo para la salud de todo el personal
 - § Un protocolo de atención precoz e intervención en la gestión de la asistencia
- ü Los directivos deben asegurarse de que en el marco de liderazgo se da una construcción de la resiliencia en todos los niveles, tanto para equipos como para individuos. La clave es centrarse en las prácticas diarias, en un comportamiento directivo que cree un ambiente de trabajo que ofrezca un marco donde apoyarse y permita aliviar la presión de manera rápida, especialmente en aquellos uno o dos asuntos más urgentes que están dentro del control del equipo.
- ü Lo esencial es que el personal aprenda a resituar las respuestas a lo que hacen en los momentos difíciles y alinearlos con el sentido último de lo que quieren conseguir en la vida.
- ü Los responsables del proyecto tienen claro que la resiliencia se puede construir, del mismo modo que con una disciplina sostenida se puede dejar de fumar o mantener un programa de ejercicio físico. Una vez ha pasado un proceso de aprendizaje, la nueva actitud se vuelve automática.
- ü Más de 22.000 empleados han estado en esta iniciativa de formación desde el año 2003. Desde la introducción del programa, se han registrado mejoras importantes: los casos de problemas mentales relacionados con el trabajo han disminuido en un 60% y el absentismo por cuestiones de salud mental ha caído en un 20%.

Materiales

Bibliografía básica

Maddi, Salvatore R. i Khoshara, Deborah M. *Resilience at work*. New York: Amacom, 2005.

Rojas Marcos, Luís. *Superar la adversidad: el poder de la resiliencia*. Madrid: Espasa-Calpe, 2010.

Rao, Srikumar. *Happiness at Work: Be Resilient, Motivated, and Successful - No Matter What*. Berkshire: McGraw-Hill, 2010.

Coutu, Diane L. *How Resilience Works*. Harvard Business Review, 05/2002.

Materiales en línea

"Bouncing back: building corporate resilience into your business". *Personneltoday.com*, 30/05/2006.

Artículo de *Personnel Today* sobre cómo construir barreras defensivas que endurezcan a la organización ante las adversidades.

<http://www.personneltoday.com/articles/2006/05/30/35570/bouncing-back-building-corporate-resilience-into-your-business.html>

Goula, Jordi. "¿Cómo hacer frente a la adversidad en su empresa?". *La Vanguardia*, 20/09/2009.

La crisis ha creado una desconfianza que se desarrolla en el entorno de trabajo. Mejorar la capacidad de resistencia en tiempos de crisis se convierte en un arma competitiva de primer orden, también para los años de recuperación posteriores.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=8145

Sánchez-Silva, Carmen. "Control mental en la empresa". *El País*, 21/03/2010.

En los entornos laborales, la ansiedad, el miedo o la inseguridad proliferan, y con la crisis, los problemas psiquiátricos se disparan aún más. La Fundación Humanae pretende prevenir los trastornos psiquiátricos.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=8602

Discurso de Steve Jobs en la Universidad de Stanford

Famoso discurso del CEO de *Apple* durante la apertura del curso académico 2005 donde reflexiona sobre las difíciles circunstancias que ha tenido que superar tanto en su vida personal como en la profesional.

<http://www.youtube.com/watch?v=6zIHAiddNUY>