

**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**



**ORGANIZACIONES RESILIENTES, INVARIANCIA Y CAMBIO EN EL
SISTEMA**

MIGUEL ANTONIO DIAZ PRADA

Reseña Crítica del Artículo The Quest for Resilience publicado en la revista Harvard Business Review en 2003, como opción de grado de la Maestría de Gestión de Organización de la Universidad Militar

DIRIGIDO POR: LUZ MERY GUEVARA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES
BOGOTÁ
2012**

ORGANIZACIONES RESILIENTES, INVARIANCIA Y CAMBIO EN EL SISTEMA*

MIGUEL ANTONIO DÍAZ PRADA**

La visión de una organización, así como los sueños de una persona, no son un objetivo temporal, ni siquiera un objetivo de largo plazo, son un objetivo infinito que se aunque se logra todos los días de la vida, posiblemente no se alcance nunca.

Resumen:

Resiliencia es anticipación y adaptación a tendencias profundas y de largo plazo que pueden interferir con la capacidad de producir los resultados esperados; la propuesta de Hamel y Valikangas es cero trauma en la organización, lo que implica la habilidad para reinventar dinámicamente los modelos de negocios y las estrategias al mismo tiempo que las circunstancias y el entorno cambian, sin sorpresas, sin cambios bruscos, sin profundas reingenierías. Este artículo establece una manera de abordar la sencilla receta que plantean estos autores a partir de la propuesta de los profesores Etkin y Schvarstein; esto es: identificación de la invariancia, la estructura y los dominios de la organización y de las relaciones que entre ellos existen.

Palabras clave: Resiliencia, Invariancia, Dominios de la Organización, Cambio.

RESILIENCE ORGANIZATIONS, INVARIANCE AND CHANGES TO THE SYSTEM*

Abstract:

Resilience is anticipating and adapting to trends profound and long-term that may interfere with the ability to produce the expected results, the proposed from Hamel and Valikangas is trauma zero in the organization, which includes the ability to dynamically reinvent business models and strategies at the same time as changing circumstances and environment, with no surprises, no sudden changes, without deep reengineering. This article provides a simple way of dealing with the recipe silver these authors from the proposal of the teachers Etkin and Schvarstein, it is: identification of the invariance, the structure and domains of the organization and the relationships that exist between them.

Key words: Resilience, Invariance, Domains of the Organization Change.

Cambiar antes de que el cambio se haga necesario resulta ser la sencilla clave para enfrentar los desafíos de la economía moderna, anticiparse y adaptarse a las condiciones que pueden interferir en el logro de la visión institucional es de lo que trata la resiliencia organizacional.

* Reseña Crítica del Artículo The Quest for Resilience publicado en la revista Harvard Business Review en 2003, como opción de grado de la Maestría de Gestión de Organización de la Universidad Militar.

** Administrador Público, Especialista en Administración Pública y Finanzas y en Gestión del Desarrollo Administrativo, Consultor en Desarrollo Organizacional de Entidades del Sector Público Colombiano.

El término resiliencia fue acuñado desde las disciplinas que se encargan de estudiar la resistencia física de los materiales y el mejor ejemplo de ello es la capacidad de las barras de acero o hierro para regresar a su estado inicial sin sufrir deformaciones (alargamiento, fractura, etc.) después de haberseles aplicado una carga x (Suárez, N.2004). Con el tiempo el concepto de resiliencia se extrapoló de las ciencias duras y positivas a otras que encuentran su explicación más en la hermenéutica, puntualmente las ciencias sociales, cuando estudios longitudinales llevados a cabo por los científicos sociales Werner y Smith (1992), durante más de treinta años sobre un grupo de personas cercano a las 500 en la isla de Hawai, arrojaron que estos ante su situación de pobreza extrema y evidente desventaja social y económica, superaron estados de crisis encontrando alternativas de futuro; la conclusión del estudio fue contundente y permitió acercarse a una primera definición del término como capacidad de un individuo o grupo de ellos para superar situaciones de crisis, obteniendo ventaja de ellas (Werner y Smith, 1992).

Otros fueron mas allá y con el tiempo definieron a la resiliencia como Una capacidad universal que permite a una persona, grupo o comunidad prevenir, minimizar o superar los efectos perjudiciales de la adversidad (The International Resilience Project, Canadá 1996), lo cual permitió que el término resiliencia empezara a asociarse con las organizaciones, más cuando vemos de ellas que se encuentran fuertemente influenciadas por situaciones internas o externas y por los turbulentos cambios en el contexto económico, social y ambiental de un mundo cada vez más global y amenazante para la supervivencia de éstas; la resiliencia es la única posibilidad de permanecer; es la capacidad que permitirá sobreponerse a estas situaciones críticas, porque es una capacidad natural de las organizaciones para sobrevivir, así como es una capacidad del acero o el hierro para recuperarse y mantener su forma ante los embates de la naturaleza.

LA RECETA – INGREDIENTES

Según Gary Hamel y Liisa Valikangas en su artículo 'The Quest for Resilience' publicado en la Harvard Business Review en 2003, resiliencia es anticipación y adaptación a tendencias profundas y de largo plazo que pueden interferir con la capacidad de producir los resultados esperados; la propuesta de Hamel y Valikangas se puede reducir a la generación de cero trauma en la organización, lo que implica la habilidad para reinventar dinámicamente los modelos de negocios y las estrategias al mismo tiempo que las circunstancias y el entorno cambian, sin sorpresas, sin cambios bruscos, sin profundas reingenierías. La receta es fácil, las organizaciones deben enfrentar y superar los siguientes desafíos:

- El desafío cognitivo de eliminar la negación, la nostalgia y la arrogancia: Una organización, una empresa, un negocio son exitosos hasta que ya no lo son. Sugieren los autores que el fracaso inesperado de una organización, empresa o negocio es resultado de la incapacidad de sus directivos para ver el entorno y la situación problema que los afecta, refugiándose en la negación. La solución para enfrentar esto, no a las estrategias atemporales, si a la búsqueda agresiva de señales que evidencien las fallas en la misma, léase: mayores costos, menores tasas de crecimiento, poca innovación, etc.

- El desafío estratégico de aprender a crear muchos experimentos tácticos de menor tamaño: Las organizaciones y sus directivos deben buscar a toda costa la generación de nuevas opciones estratégicas en y para tiempos más cortos y valorarlas mediante ensayos de bajo costo; así la organización tendrá el control sobre muchos riesgos de poco impacto; en otras palabras, riesgos calculados y no estará arriesgando así toda su arquitectura institucional en unos pocos riesgos con posibles consecuencias catastróficas sobre sí misma.
- El desafío político de reubicar los recursos financieros y humanos en lugares donde producirán mejores niveles de retorno: reinvertir en una estrategia conocida, incluso ya probada como improductiva es la principal falla de las organizaciones, las empresas y las unidades de negocio. Este reto es fundamental para la sobrevivencia porque tradicionalmente las organizaciones tienen muchos y poderosos partidarios sobre las estrategias convencionales (así lo hemos hecho toda la vida y mire los resultados, aquí lo hacemos así siempre y nunca ha fallado, etc.) pero muy pocos para las nuevas posibilidades. Es necesario crear espacios y destinar recursos para experimentar; los presupuestos controlados para innovar son la clave para resistir, presupuestos que no puedan ser afectados por el proteccionismo de los directivos tradicionales y que pueden fluir libremente, para ser usados por cualquier empleado con iniciativa.
- El desafío ideológico de entender que la renovación es tan importante como la optimización: Renovación debería ser sinónimo de innovación en el ámbito organizacional. Renovación es variedad estratégica, experimentación, ruptura de paradigmas y reglas y despliegue rápido de recursos. Pero las organizaciones deben ir más allá de la renovación y la innovación, deben optimizar dándole valor a la excelencia operacional y la ejecución de procesos cada vez más productivos y limpios. La organización debe enfrentar el desafío, el reto y la paradoja de hacerse eficiente mientras rompe paradigmas e innova en su gestión estratégica y táctica.

En conclusión los profesores Hammel y Valikangas (2003) establecen que evolucionar estratégicamente frente al acelerado ritmo de cambio de una sociedad de consumo como la nuestra, demanda de las organizaciones, cualesquiera que sea su naturaleza, la creación de ventajas competitivas asociadas a la rápida generación de ideas y estrategias y una mayor velocidad en la realineación de recursos para cumplir el cometido propuesto y para dejar atrás las estrategias no funcionales; allí está la esencia y el poder de la resiliencia organizacional.

LA RECETA – PREPARACIÓN

Hasta este punto he tratado de poner en evidencia los ingredientes, elementos si se quiere, para hacer una organización resiliente, pero aun no he dicho como mezclarlos, en qué proporciones o durante cuanto tiempo, con lo cual este trabajo no produciría ninguna utilidad; a continuación pretendo hacer un breve acercamiento a la forma de materializar dichos elementos, desde los estudios de identidad de la organización, adelantados por los profesores Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein (1989).

La creación de ventajas competitivas asociadas a la rápida generación de ideas y estrategias y una mayor velocidad en la realineación de recursos para cumplir el cometido propuesto y para dejar atrás las estrategias no funcionales, propuesta por los profesores Hamel y Valikangas (2003), dejará de ser retórica hueca sólo si vemos a la organización desde el paradigma de la complejidad que aborda la policausalidad en los procesos, el equilibrio dinámico, el concepto de recursividad, el orden en el ruido y a partir de él, la forma del tiempo y la ilusión de los objetivos.

Hacer de una organización un sistema resiliente implica referirnos a su capacidad de autoorganización, una capacidad que según Etkin y Schvarstein (1989), refiere la condición de una organización para articular nuevos comportamientos en un marco definido por la identidad y la autonomía; esta definición hace una clara separación de la definición tradicional de autoorganización como creencia en la naturalidad o espontaneidad de los procesos organizacionales.

Para entender el concepto de autoorganización planteado por los profesores Etkin y Schvarstein(1989), es necesario precisar dos conceptos que fundamentan sus supuestos: la invariancia y el cambio; el primero, como la permanencia de los rasgos de identidad a pesar de modificaciones incluso estructurales a través del tiempo, por ejemplo: la jerarquía en las fuerzas militares, la burocracia en el sector público, el dogma en la iglesia y el segundo, como un modo de reaccionar y adaptarse a nuevas condiciones sin perder dicha identidad. Veamos con más detalle los conceptos mencionados:

- *Identidad:* Definir identidad nos permite distinguir entre lo invariante y lo estructural, lo primero aquello determinante de la identidad de una organización y lo segundo que pertenece al plano del devenir propio de esa misma organización. La identidad de una organización es todo aquello que le permite distinguirse entre las demás, todo aquello que la hace singular y diferente. Cuando esas características cambian la organización dejar de ser y se convierte en una nueva organización; por ejemplo una empresa que fabrica zapatos, incursiona en el mundo de la relojería, el vestido, los accesorios, etc. deja de ser una empresa de calzado para ser una empresa de la moda, cambio su identidad. La identidad puede asumir distintas dimensiones tiempo, tamaño, localización, ciclo de productos, relaciones costo beneficio, etc.
- *Estructura:* La estructura es la forma concreta en que una organización materializa su identidad; se define entonces por los recursos disponibles y el uso que de ellos se hace, por las relaciones de sus diferentes actores y el entorno, por el propósito de la organización y los proyectos y programas para gestionarlos.
- *Cambio:* Si hablamos del cambio como un modo de reaccionar y adaptarse a nuevas condiciones sin perder la identidad de la organización, debemos decir entonces que puede ser usado como una herramienta para la adaptación de la organización a un entorno inestable, como medio para lograr los fines organizacionales, como forma de hacer a la organización competitiva como lo que prepara a la organización para la incertidumbre (Nieto, 2006).

- *Autonomía:* La autonomía es la capacidad de propia de una organización para gobernarse o administrarse, reorganizarse o renovarse y así sobrevivir en condiciones distintas a aquellas presentes en el momento de su origen.

DOMINIOS DE LA ORGANIZACIÓN, UNA MANERA DE ACERCARSE A SU ENTENDIMIENTO

Otro elemento fundamental para abordar el análisis de la organización son sus dominios o categorías de análisis, que no son otra cosa que conceptos instrumentales y operacionales para entender una organización, así como lo son descriptivos de esa misma organización, la identidad, la estructura o la autonomía. Para efectos del análisis planteado por los autores estudiados los dominios son las relaciones, los propósitos y las capacidades existentes; su interrelación o interacción constituyen el orden instituido, la identidad de la organización. Brevemente:

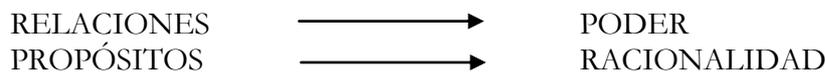
- *Dominio de las relaciones:* Se refiere al espacio en el que las organizaciones aparecen como sistemas compuestos por personas, personas que cumplen roles definidos y cuyas interacciones y vínculos, así como sus conflictos son el primer nivel de análisis de una organización.
- *Dominio de los propósitos:* Hemos dicho que una organización es un sistema compuesto por personas, personas que proponen objetivos y metas para la organización lo que a la postre orienta su accionar, resultando importante destacar que se incluye el análisis de los diferentes niveles o agregados de esos propósitos, individuales, de equipo, de organización.
- Y el tercer y último dominio, *el de las capacidades existentes:* Incluye los recursos disponibles y las funciones que ellos cumplen, incluidas las normas que los regulan. Entre estas categorías de dominios no hay una intersección lógica, pero si muchas relaciones de causalidad que dan dinámica y movimiento a la organización y que se configuran en el marco de la identidad de la misma, por lo que cualquiera que no se relacione con esta última, estaría por fuera del objeto de análisis.

RELACIONES ENTRE DOMINIOS, UNA MANERA DE ENTENDER LA ORGANIZACIÓN Y PREPARARLA PARA EL CAMBIO.

Hacer que la identidad permanezca mientras la estructura cambia, implica abordar el análisis de las interacciones entre los diferentes dominios de la organización, puesto que dichas relaciones son de causalidad mutua y realimentación constante, en otras palabras si un dominio cambia, los otros también. Muchos propósitos, generan la necesidad de incrementar los recursos y establecer nuevas formas para su utilización, así como los problemas en las relaciones generan interferencias en el uso de recursos y en los propósitos de una organización, cualquiera sea su nivel.

Si cambiamos entonces el dominio de análisis por la lógica que impera en él, tendremos perfectamente controladas las condiciones del cambio y podremos programarlo para que la

estructura de la organización no sufra daños significativos. Esto es, si vemos el dominio de las relaciones desde las lógicas del poder podremos analizar más fácilmente las interacciones que tiene con los propósitos de la organización o con el uso de los recursos; así mismo, si analizamos los propósitos desde la racionalidad podremos evidenciar la lógica de los mismos en relación con los recursos disponibles o con las relaciones, jerárquicas o no, formales o no, de la organización. El diagrama siguiente expresa brevemente un ejemplo de esas relaciones:



Pero ya con los pies en el paradigma de la complejidad, agregamos componentes adicionales que tienen que ver con situaciones no esperadas o contingencias; por ejemplo para el caso de las relaciones la baja competencia de un empleado nuevo o la aparición de nueva tecnología, veremos cómo el poder se transforma en conflicto y la posibilidad de usufructo de los recursos en obsolescencia tecnológica, esto se expresa de la forma siguiente:



Allí la organización estará enfrentando una dinámica de cambio no planeada que afecta su estructura y podría llegar a afectar su identidad si no se está preparado para asumirlo. La clave del ejercicio de preparar a la entidad radica primero en distinguir entre lo invariante y lo estructurante en la entidad y las relaciones que lo materializan; así la estructura debe estar preparada para enfrentar esas nuevas relaciones complejas y mucho más dinámicas para poder considerarse una organización resiliente, por ello el primer paso es entender la organización, las relaciones de su estructura e identidad, a partir de los dominios y las relaciones complejas que entre éstos se generan.

REFLEXIÓN FINAL, COMO INSTRUMENTAR LA TEORÍA

Culminar la receta, identificados los elementos anteriores, es fácil: Primero, orientar el análisis y la comprensión de la organización para describirla de tal manera que se distinga claramente lo esencial de lo accesorio, la invariancia de la estructura, la visión del método. Desde la autoorganización siempre será posible el análisis complejo y la gestión de los problemas de las organizaciones, pues permite la calificación, comprensión y tratamiento del cambio no planeado producto de la crisis, de las catástrofes, del mero interactuar de los diferentes dominios del mismo examen.

Segundo, sobre la base del resultado del paso anterior, diseñar y gestionar, nuevas formas de hacer las cosas, innovar y renovar estructuras, productos, servicios, relaciones, decisiones, cuidando siempre no vulnerar la identidad, lo invariante en la organización. Si nos ubicamos en

los diferentes dominios de análisis de la organización es más fácil predecir cursos de acción y tomar decisiones preventivas.

Pero no olvidemos que la gestión de la complejidad establece ciertos paradigmas que no pueden ser olvidados a la hora de adelantar el análisis aquí descrito, el observador hace parte del objeto observado, por lo mismo, debe siempre reflexionar una y otra vez acerca de las consecuencias de su análisis y del rol que ha asumido dentro de la organización y dentro del análisis.

BIBLIOGRAFÍA.

- Hamel, G. y Vaikangas, L. (2003) Quest for resilience. The Harvard Business Review.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989) Identidad de las organizaciones, invariancia y cambio. Editorial Paidós.
- Nieto, R. (2006) El cambio y el sentido de lo irracional: incertidumbre, complejidad y caos. Universidad javeriana.
- Schvarstein, L. (2006) La inteligencia social de las organizaciones. Editorial Paidós.
- García, R. (2006) Sistemas complejos. Gedisa Editorial.
- Etkin, J. (2003) Gestión de la complejidad en las organizaciones. Oxford university press.
- Katz, D. y Kahn, R. (1979) Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas.
- Tushman M. y O'Reilly C. (1996) Ambidextrous Organizations. The Harvard Business Review.
- Alba M. (2009), Acerca de la Crisis y los Directivos Empresariales Multi-Diestros. Empresa.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989) Identidad de las organizaciones, invariancia y cambio. Editorial Paidós.
- Nieto, R. (2006) El cambio y el sentido de lo irracional: incertidumbre, complejidad y caos. Universidad javeriana.
- Ciencias de la complejidad (2004-2005) Revista Odeon no. 2.
- IRP (1996) The International Resilience Project, Canadá.