

EMPRESAS RESILIENTES

Algunas ideas para construirlas

Por: Cristina Beatriz Minolli

MBA – UCEMA 2000

En épocas de cambios constantes causados por la globalización de los negocios y por profundas crisis económicas y sociales como las que se han vivido y se viven todavía en la Argentina de principios del siglo XXI, hay empresas que presentan un desempeño superior a otras, que no sólo subsisten sino que aún mejoran sus resultados. ¿En qué se diferencian estas organizaciones de las que en su gran mayoría sufren los embates perniciosos de las situaciones críticas?

El término resiliencia tomado de la física, se refiere en esa ciencia a la capacidad que tienen los materiales de volver a su forma cuando son forzados a deformarse. *Las ciencias sociales han encontrado en este término una metáfora adecuada para referirse a la capacidad humana de enfrentar, sobreponerse y de ser fortalecido e incluso transformado por las experiencias de adversidad*¹.

Aplicando el concepto al mundo de los negocios, puede decirse, entonces que, empresas resilientes son aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, sean éstos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas y/o imprevistas.

La visión del negocio, la dirección estratégica, el posicionamiento en el mercado, la situación financiera, el marketing, la publicidad, la estructura de información, el equipamiento, los soportes tecnológicos y un sin fin de otras cuestiones relevantes en la dirección de empresas son, sin duda alguna, muchos de los factores que coadyuvan a lograr ese desempeño diferencial.

Sin embargo, más allá de su existencia jurídica y de su función económico-social, las organizaciones están constituídas por personas, por lo tanto son humano-dependientes en tanto sus actividades - sean éstas industriales, comerciales, financieras o de cualquier otro tipo - están siempre supeditadas al estado psico-físico de sus integrantes, ya que en

¹ Henderson Grotberg, Edith en “Nuevas Tendencias en Resiliencia” – Resiliencia op. cit.: pág. 24

última instancia son éstos quienes a diario toman las decisiones que inciden directamente en el resultado final del negocio.

El ser humano no es pensable como individuo aislado, sino que es esencialmente un ser social y en tanto cumple un rol laboral está atravesado por las perturbaciones del medio ambiente donde trabaja.

Existe por tanto una interrelación recíproca de mutua influencia entre la organización y el individuo, en la cual desde la organización: *todo aquello que promueva salud y realización personal a los empleados, indefectiblemente preserva y genera las condiciones para desarrollar la capacidad de trabajo del individuo*² y desde el individuo: es solamente él quien puede utilizar su saber creativo para cambiar la dirección de las acciones en función de las variaciones del contexto.

Este artículo, basándose en la característica social y antropológicamente válida en todo lugar y en todo momento que el concepto de “trabajo” tiene según Vigotsky y por la cual aparece la necesidad de comunicación, basándose también en algunos aportes de las teorías lingüísticas de Saussure, Benveniste y Bordieu, en la noción de *décéntration* de Piaget, en la teoría de los factores higiénicos de Herzberg y finalmente en el marco de trabajo propuesto por la teoría de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman; trata de enfatizar, desde una perspectiva intra-empresarial, algunos aspectos que hacen a la gestión de los recursos humanos y que pueden contribuir a crear organizaciones resilientes.

Así, la comunicación resulta una actividad esencial por medio de la cual las personas se relacionan, combinan sus capacidades, se transmiten datos, experiencias, ideas, reflexiones, valores y opiniones. Las organizaciones dependen absolutamente de la eficacia de las comunicaciones que se dan dentro y fuera de ellas. En la experiencia personal y transaccional de la comunicación interna; en cualquiera de sus niveles, – ascendente, descendente u horizontal – significado, significante y estructura del discurso son de vital importancia para que el proceso se realice en forma completa y el mensaje pueda ser correctamente asimilado por todos los participantes, única garantía de que el sistema comunicacional sea abierto y fluído en grado tal que asegure el buen funcionamiento de la empresa. Internamente si la comunicación es eficaz, las personas, a través de la información debidamente recibida y procesada, pueden desempeñar mejor sus tareas a tal punto de evitar el estado de indefensión aprendida que lleva no sólo a la inacción sino al stress del individuo. Cuando realmente existe un buen sistema de

comunicación interna, el sujeto puede comprender la relación causa-efecto de los sucesos relacionados con su tarea, puede predecir la frecuencia, el ritmo, la duración y la repercusión de tales sucesos y finalmente puede llegar a controlar los efectos de los mencionados sucesos o, al menos, puede intentar ejercer el control de los mismos. Estos tres elementos comprensión, predicción y control, si bien influenciados por la percepción subjetiva que de la información recibida experimenta cada trabajador, son fundamentales para reaccionar ante las modificaciones del entorno.

Para que la reacción se produzca en tiempo y forma y para aprovechar los beneficios de la tecnología de la información es necesario que las personas dentro de una empresa puedan desarrollar sus habilidades en un entorno de autogestión, asumiendo responsabilidades y tomando decisiones. El hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, sin duda contribuirá a generarles el compromiso necesario para que utilicen a pleno sus talentos.

A estos efectos, el *empowerment* se presenta como una buena herramienta estratégica, que da sentido al trabajo y promueve la creación de un ambiente laboral que permite a los individuos aprender, crecer, desarrollarse, contribuir y alcanzar la excelencia en un marco de filosofía organizacional que alienta el esfuerzo de las personas que, por ende, se sienten identificadas con el objetivo común de calidad total y experimentan la necesidad de involucrarse y participar. De esta manera se aumenta la responsabilidad de los recursos humanos sobre su trabajo, se incrementa el entusiasmo y la actitud positiva de cada uno y la gente se siente más comprometida, potenciándose, entonces, su predisposición a ser protagonistas de los cambios necesarios para afrontar la inquieta realidad del mundo actual.

Cuando a través de la comunicación eficaz y el *empowerment* se logra que las personas asuman el trabajo como un bien mediante el cual el hombre, no sólo transforma la naturaleza, adaptándola a sus propias necesidades, sino que, se realiza a sí mismo y cuando comienza a percibir el empleo como la enriquecedora oportunidad de compartir su labor creativa con otros miembros de la sociedad y como el medio más digno para satisfacer sus necesidades de ser humano - proyectando y completando su vida en comunidad - habrá comenzado a sentir la motivación necesaria para transformarse en actor y sujeto reconocido como parte integrante del equipo empresarial.

² Filippi op.cit.: pág.27

Esta manera de asumir el trabajo se refiere específicamente a la motivación interna del individuo, sin embargo los estados motivacionales de las personas están determinados también por una diversidad de otros componentes, entre ellos sus experiencias anteriores, sus emociones, sus expectativas y las motivaciones externas comúnmente llamadas estímulos o incentivos.

Según la teoría de los factores motivadores e higiénicos de Herzberg³, existen en los individuos ciertas necesidades que se refieren a las características específicas del ser humano que remiten a sus posibilidades de lograr cosas y a través de estos logros, experimentar un continuo crecimiento personal y el correspondiente reconocimiento de sus pares. En estos términos el contenido del trabajo es esencial para que cada uno se sienta motivado a ejercer su aporte más relevante y creativo dentro del marco institucional que le es dado para desempeñarse laboralmente. Con el objetivo de potenciar los estímulos externos e incentivar al individuo a que maximice su contribución a la empresa se presenta, entonces, el desafío de averiguar, respecto de cada empleado, cuál es su posibilidad de logro y avance y qué aspectos de su trabajo elevan su entusiasmo y compromiso.

Es en este aspecto donde el marco de trabajo de la aptitud emocional, definido por Daniel Goleman⁴, multiplica la facultad cognitiva del capital humano de las empresas aportando un ingrediente de consideración para la construcción de empresas resilientes. Características tan beneficiosas para el desempeño de grupos humanos como la facultad de comprender a los demás, la percepción de la necesidad de desarrollo de los otros, el fomento de las aptitudes de las personas, el aprecio de la diversidad como medio de identificar oportunidades, la conciencia de las relaciones de poder dentro de una organización, el uso de tácticas efectivas de influencia, el manejo eficiente de conflictos, la capacidad de liderar positivamente, la habilidad de crear sinergia grupal a través de la cooperación y la colaboración, la facilidad para establecer vínculos y catalizar los cambios - resumidas todas ellas en los conceptos de empatía y habilidad social - son las que permiten cristalizar las ventajas que la comunicación abierta y eficaz, el *empowerment* y la motivación de las personas que interactúan dentro del

³ Harvard Business Review op.cit.: pág. 87-96

⁴ Op. Cit.: Pág. 46 y 47

medio laboral pueden dar a las organizaciones haciendo de ellas empresas verdaderamente resilientes⁵.

Conclusión:

Empresas resilientes son aquellas que, en épocas de cambios constantes derivados de crisis económico-sociales y/o de la globalización de los negocios, presentan un desempeño superior a otras y obtienen aún beneficios extras provenientes de circunstancias adversas o imprevistas.

Más allá de su existencia jurídica, las organizaciones, al estar constituídas por personas, son humano-dependientes y están supeditadas al estado psico-físico de sus integrantes.

Desde una perspectiva intra-empresarial, algunos aspectos de la gestión de los recursos humanos pueden contribuir a crear organizaciones resilientes.

La empatía y la habilidad social – marco de trabajo de la aptitud emocional – cristalizan las ventajas que la comunicación abierta y eficaz, el *empowerment* y la motivación de las personas que se desempeñan en el medio laboral pueden dar a las organizaciones haciendo de ellas empresas verdaderamente resilientes.

⁵ Dice Kevin Murray (director de Comunicaciones de British Airways): “Las organizaciones que pasan por los mayores cambios son las que más necesitan de la inteligencia emocional”, en Daniel Goleman, op. cit. pág 64

BIBLIOGRAFÍA

- ◆ Actas del primer Congreso Interdisciplinario de la Asociación Científica Argentina – Psicología del Trabajo y las Organizaciones – Ediciones A.C.A.P.I.L – Buenos Aires, 1994
- ◆ Bleger, José – Psicología de la Conducta – Editorial Paidós – Buenos Aires, 2001
- ◆ Cravino, Luis María – Un trabajo Feliz – Temas – Buenos Aires, Septiembre 2003
- ◆ Cherniss, Cary & Adler Mitchel – Promoting Emotional Intelligence in Organizations – ASTD – USA 2000
- ◆ Eberhard, Todt – La Motivación – Herder – Barcelona, 1982
- ◆ Ellis, Richard & McClintock Ann – Teoría y Práctica de la Comunicación Humana – Ediciones Paidós – Barcelona, 1990
- ◆ Filippi, Graciela – El Aporte de la Psicología del Trabajo a los Procesos de Mejora Organizacional – Eudeba – Buenos Aires, 2003
- ◆ Goldhaber, Gerald – Comunicación Organizacional – Editorial Diana – México, 1994
- ◆ Goleman, Daniel – La Inteligencia Emocional en la Empresa – Javier Vergara Editor – Buenos Aires 1999
- ◆ Harvard Business Review – Special Issue, Motivating People – Volume 81 Nbr. 1 - January 2003
- ◆ Melillo Aldo & Suárez Ojeda Néstor – Resiliencia – Paidós – Buenos Aires, 2001
- ◆ Ribeiro, Lair – La Comunicación Eficaz – Ediciones Urano – Barcelona, 2000
- ◆ Scaglia, Héctor & García, Raúl – Fenómenos Sociales – Eudeba – Buenos Aires, 2000
- ◆ Segal Jeanne – Raising your Emotional Intelligence – Owl Books – USA 1997
- ◆ Silberman Mel – Hansburg Freda – Inteligencia Interpersonal – Paidós Plural – Barcelona 2001
- ◆ Weisinger – Hendrie – La Inteligencia Emocional en el Trabajo – Javier Vergara Editor – Barcelona 2001