



La resiliencia de las organizaciones

El secreto está en el sistema

Santi García

Libros de Cabecera Temáticos

La resiliencia de las organizaciones

Santi García

Las empresas se dan cuenta de que para sobrevivir ya no les basta con ser eficientes o fabricar productos de la máxima calidad. Tampoco les basta con tener ideas innovadoras. Ahora lo que necesitan es responder con velocidad a los cambios del entorno, recuperarse rápido de las adversidades y desarrollar mejores formas de hacer negocios bajo presión, aprendiendo en el proceso. Necesitan encontrar fórmulas para dotar a sus organizaciones de una cualidad que se ha vuelto esencial: la **resiliencia**.

La resiliencia de las organizaciones se estructura en dos partes. En la primera se explica por qué en las últimas décadas la resiliencia ha ido ganando protagonismo y qué hemos aprendido en estos años sobre el tema. En la segunda parte se analizan las diferentes dimensiones de las organizaciones que intervienen en su resiliencia y se muestran casos prácticos de cómo algunas empresas han mejorado esa capacidad actuando sobre esas dimensiones.

Sin duda, este libro de Santi García es una gran contribución para aprender de otros, analizar la realidad de nuestras organizaciones desde una perspectiva sistémica y reflexionar para después pasar a la acción.

Libros de Cabecera
Temáticos

www.librosdecabecera.com

Más información
aquí:



THEMA: KJM
ISBN: 978-84-124599-4-4



9 788412 459944

La resiliencia de las organizaciones

El secreto está en el sistema

Santi García

Libros de Cabecera

Temáticos

www.librosdecabecera.com

Barcelona - Madrid

1ª edición: enero 2022

© 2022 Santi García García

© 2022 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Santi García García ISNI: 0000 0000 4105 0216

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Editora: Virtuts Angulo

Diseño de la colección: Nèlia Creixell

Diseño de la portada: Paula Peralta y Nèlia Creixell

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-124599-4-4

eISBN: 978-84-124599-5-1

THEMA: KJM

Depósito Legal: B 1621-2022

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*



Este libro ha sido impreso en papel Torraspapel Coral
Book natural de noventa gramos, procedente de
bosques y plantaciones correctamente gestionados,
certificado por FSC.

Para María, Bea e Íñigo

Este libro se terminó de escribir
en la isla de Gran Canaria
el 23 de noviembre de 2021

Índice

Introducción	9
Parte I: conceptos preliminares	19
1. De qué hablamos cuando hablamos de la resiliencia de las organizaciones	21
2. El secreto está en el sistema	47
Parte II: cómo trabajar la resiliencia de las organizaciones	65
3. Más visión, menos planes	67
4. Más criterio, menos burocracia	87
5. Más conexiones, menos jerarquías	107
6. Humanos con recursos	129
7. De lo individual a lo colectivo	149
Conclusión. Cuestión de principios	177
<i>Bonus track: 50 ideas para la resiliencia de las organizaciones</i>	189
Bibliografía	197

Introducción

El mayor enemigo del conocimiento no es la ignorancia, es la ilusión de conocimiento

Daniel Boorstin, *historiador*

¿Por qué un libro sobre resiliencia organizativa?

Desde hace años imparto una asignatura de un programa máster en la que, entre otras cuestiones, exploramos cómo evolucionan las prácticas de gestión de las empresas en respuesta a los cambios que experimenta su entorno. En la primera clase hacemos un análisis PESTLE en el que los estudiantes ponen en común las tendencias que consideran que influyen más en esos cambios.

Por si no has oído hablar antes de este método, el análisis PESTLE tiene su origen en la herramienta ETPS, que el profesor de Harvard Francis Aguilar describió en su libro *Scanning the Business Environment* (1967). Su nombre es un acrónimo formado por las iniciales de las dimensiones del entorno que se analizan en esta clase de ejercicios: cambios políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales y ecológicos o medioambientales.

Entre sus beneficios, este método sirve para detectar oportunidades y anticipar amenazas. De ahí que con frecuencia se utilice en combinación con el método DAFO, que confronta esas oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades de la organización o proyecto que son objeto de análisis. Otra ventaja es que, al revelarnos la dirección de los cambios del entorno, nos evita malgastar energía nadando a contracorriente. En tercer lugar, el análisis PESTLE de un nuevo mercado puede ayudarnos a superar sesgos e ideas

preconcebidas que, de otra manera, contaminarían nuestras percepciones y condicionarían nuestras decisiones. Finalmente, este método también puede ayudarnos a valorar si el ritmo y la profundidad de los cambios del entorno en el que desarrolla su actividad nuestra empresa es mayor que el nivel de cambio en el interior de la organización y, como decía Jack Welch, «el fin puede estar cerca», o si, por el contrario, estamos evolucionando a una velocidad adecuada y, al menos por el momento, podemos estar tranquilos. Todo lo tranquila que puede vivir una empresa hoy en día.

Porque si algo abunda en esta época que nos ha tocado vivir son los cambios. Por mucho que 500 años antes de nuestra era Heráclito ya dijese aquello de que la única constante en la vida es el cambio, da la sensación de que el ritmo y la intensidad de los cambios a los que está sometido el mundo no para de aumentar. Esta es, al menos, la sensación que tengo cada año cuando, tras hacer ese ejercicio con mis alumnos, observo lo rellena que ha quedado la pizarra. O cada vez que pienso en todos los cambios que hemos vivido desde que empezó el siglo.

En el entorno político hemos visto casi de todo: el ataque a las Torres Gemelas de Nueva York; la guerra de Irak; los ataques terroristas en Madrid, Londres, Boston, París y Barcelona; la vuelta al poder de los talibanes en Afganistán tras 20 años de ocupación estadounidense; la incorporación a la OTAN de la mayoría de los antiguos miembros del bloque comunista del Este; la elección del primer presidente afroamericano de los Estados Unidos y ocho años más tarde la elección de Donald Trump para el mismo cargo; Angela Merkel como canciller de Alemania durante 16 años; la primavera árabe; el auge y la caída del estado islámico; la guerra civil en Siria; la salida del Reino Unido de la Unión Europea; las injerencias de Rusia en los procesos electorales de varios países occidentales; las protestas en Hong Kong; la toma del Capitolio de Estados Unidos; los movimientos neocolonialistas de China en África y América Latina; una tendencia hacia una mayor intervención pública en muchos países; el auge de populismos y nacionalismos, el referéndum en Escocia, el *procés* de Cataluña; los casos de corrupción entre políticos...

Introducción

Desde una perspectiva económica, China se ha convertido en la primera economía del mundo en paridad de poder de compra. Han sido décadas de globalización, seguidas en los últimos años por una tendencia en sentido contrario. Hemos asistido a la quiebra de la empresa energética Enron, a la entrada en circulación del euro, la crisis financiera de 2008, el *default* de Grecia, el rescate bancario en España. Hemos visto también cómo Bulgaria, Croacia, Chipre, la República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rumanía, Eslovaquia y Eslovenia entraban en la Unión Europea; cómo las cadenas de suministro globales quedaban paralizadas tras el embarrancamiento del buque Ever Given en el Canal de Suez; y cómo la industria del automóvil sufría las consecuencias de la escasez mundial de semiconductores. Asimismo, hemos sido testigos de una desmaterialización acelerada de la economía, y de cómo las *Big Tech* han desplazado a bancos y petroleras en los *rankings* de las empresas más valoradas del mundo.

Han sido, además, años de profundos cambios sociales que, en algunos casos, se han traducido en cambios normativos, como la legalización del matrimonio entre personas del mismo sexo en muchos lugares del mundo, o nuevas leyes para reducir la brecha de género o desigualdades de otro tipo, como la puesta en marcha del programa ObamaCare en Estados Unidos, o el establecimiento de normas más estrictas en materia de privacidad y protección de datos personales. En este período hemos visto también cómo el número de habitantes del planeta ha seguido creciendo hasta superar los 7000 millones, cómo las tasas de dependencia en muchos países aumentaban debido al envejecimiento de sus habitantes y cómo, a consecuencia de este mismo fenómeno, China ponía fin a la política de hijo único que mantenía desde 1980. Además, hemos asistido a crisis migratorias en diferentes lugares del mundo y al aumento en la proporción de habitantes del planeta que viven en ciudades. También han sido años de descontento social y de movimientos de protesta como el 15-M en España, los chalecos amarillos en Francia o el Black Lives Matter en Estados Unidos, mientras la confianza de los ciudadanos en las instituciones ha descendido de forma significativa.

En el campo tecnológico, en lo que llevamos de siglo las redes sociales se han convertido en una parte muy importante de la vida de millones de personas. Hemos visto grandes avances en el campo de la inteligencia artificial y la realidad virtual, que ahora nos abre las puertas del llamado *metaverso*. Hemos asistido al lanzamiento del iPod, del iPhone, del iPad; al desarrollo de la impresión 3D; a la llegada en las telecomunicaciones del 3G, del 4G y, más recientemente, del 5G, que parece hará realidad la largamente anunciada *internet de las cosas*. En estos años se han fundado empresas icónicas como Twitter, LinkedIn, Facebook, Wikipedia, Instagram, WhatsApp, YouTube y Tik Tok. Asimismo, hemos sido testigos de la secuenciación del genoma humano, del descubrimiento del bosón de Higgs, del auge de los *e-sports*, de la proliferación de ataques de *ransomware*. Hasta hemos visto como un coleccionista de criptoarte llegaba a pagar 1,7 millones de dólares por un solo píxel en la forma de un *token* no fungible (NFT).

Finalmente, y no por ello menos importante, no podemos olvidarnos de la salud del planeta. La erupción del volcán de La Palma, muy cerca de la isla donde estoy terminando de escribir este libro, el huracán Katrina, el terremoto de Haití, los incendios en Australia y en California, la ola de calor en Canadá, la nevada Filomena en Madrid, la deforestación de la Amazonia, el retroceso de los glaciares en las zonas alpinas y en las regiones polares, los tsunamis en Tailandia y Japón, el desastre de la central nuclear de Fukushima, la crisis de los residuos plásticos en el mar. En estos años la crisis climática ascendió a la categoría de emergencia, se firmó el acuerdo de París, y la adolescente y activista sueca Greta Thunberg fue nombrada persona del año por la revista Time. Además, han sido años de crisis sanitarias. De epidemias, como la de la gripe porcina, el SARS, el virus del Ébola, el del Zika. Y, por supuesto, la pandemia de la covid-19 que a principios de 2020 puso nuestro mundo patas arriba.

El Papa Francisco lo expresó muy bien —hay quien dice que parafraseando a Leonardo Da Vinci— en una visita pastoral a Florencia en 2015. Tal como sucedió en el Renacimiento, hoy en día «más que una era de cambios vivimos en un cambio de era».

Introducción

En este contexto, las empresas se dan cuenta de que para sobrevivir ya no es suficiente que sean eficientes o fabriquen productos de la máxima calidad. Tampoco basta con que tengan ideas innovadoras. Ahora lo que necesitan es responder más rápido a los cambios del entorno, recuperarse más rápido de las adversidades, desarrollar mejores formas de hacer negocios bajo presión. Necesitan encontrar fórmulas para dotar a sus organizaciones de una cualidad que se ha vuelto esencial: **resiliencia**.

De ahí que presten más atención a las tendencias del entorno y traten de anticipar el impacto que esas tendencias pueden tener en sus negocios. O que cada vez sean más las que, asumiendo que no es posible definir completamente desde el principio los problemas a los que quieren dar respuesta con sus proyectos, los llevan a cabo siguiendo alguno de los denominados métodos ágiles, que permiten a los equipos avanzar rápido, responder a cambios en los requerimientos de clientes o usuarios y adaptarse a la evolución de las tecnologías y los mercados. O que las tradicionales jerarquías verticales dejen paso a nuevos modelos organizativos donde los equipos gozan de una mayor autonomía. Este también es el motivo de que en el ámbito académico se hayan multiplicado las investigaciones y estudios sobre la resiliencia de las organizaciones. Hasta la Organización Internacional de Normalización (ISO) ha publicado un estándar para ayudar a las compañías a incorporar esta cuestión en sus sistemas de gestión. Sin embargo, a pesar de que ahora sabemos más sobre el tema y, en general, hacemos más cosas para ayudar a nuestras organizaciones a anticipar, afrontar y adaptarse a los cambios del entorno, la realidad es que las empresas mueren cada vez más jóvenes.

¿A quién está dirigido este libro?

Este libro está dirigido principalmente a directivos responsables de liderar en sus empresas o instituciones proyectos para aumentar su capacidad de responder, adaptarse —e idealmente aprovechar en su beneficio— los cambios del entorno. Principalmente directores

generales o de unidad de negocio, directores de transformación, directores de organización o directores de recursos humanos; pero también puede resultar interesante para otras personas que formen parte de los órganos de gobierno de una organización de cualquier tipo, así como otros *stakeholders* de la organización que tengan interés en que esta aumente su resiliencia.

Mi deseo es que este libro les sirva no solo para pensar en la resiliencia de sus organizaciones desde una perspectiva diferente, sino también para provocar en ellas conversaciones y reflexiones que les ayuden a encontrar su propia fórmula —única e irrepitable— para la resiliencia. En este sentido, en el libro menciono una práctica que utiliza una empresa rusa para favorecer interpretaciones compartidas entre sus personas sobre los cambios del entorno y la situación de la organización. Aproximadamente una vez al trimestre organizan una sesión en la que se discute un libro que eligen los empleados. La empresa compra varias copias del libro para que todos tengan la oportunidad de leerlo, y en la sesión, que dura una jornada completa, las personas que participan no hablan tanto del contenido del libro como de la forma en que esos contenidos se proyectan a la realidad de la organización, lo que provoca conversaciones que de otra manera sería difícil que se produjeran. Mi sueño es que algunas empresas se animen a utilizar este libro para algo parecido.

¿Cómo está organizado este libro?

El contenido del libro está estructurado en tres partes. En la primera, compuesta por los capítulos uno y dos, pongo el tema en contexto. En el capítulo uno explico cómo los cambios que ha experimentado el mundo en las últimas décadas son la razón de que la resiliencia se haya convertido en una cualidad de la que depende la supervivencia de muchas empresas. También encontrarás una revisión de la literatura académica sobre el tema, así como las ideas clave de dos estándares sobre resiliencia elaborados por instituciones oficiales de normalización que creo que es importante que conozcas.

Introducción

En el capítulo dos, tras explicar que las organizaciones son sistemas complejos, abiertos y altamente dinámicos, y las implicaciones que esto tiene, argumento por qué las acciones para mejorar la resiliencia de una organización es conveniente abordarlas desde una perspectiva sistémica. Entre otras cosas, exige actuar con cautela ante supuestas buenas prácticas, porque lo que le funciona a una empresa no tiene necesariamente que funcionar en otra, y requiere que la organización aprenda a adaptar su forma de tomar decisiones al grado de complejidad de las situaciones a las que se enfrenta.

Una vez puesto el tema en contexto, en la segunda parte del libro hago un recorrido por las diferentes dimensiones de la organización sobre las que una empresa puede actuar para incrementar su resiliencia, comenzando por su estrategia. En relación con esta cuestión, en el capítulo tres veremos como la imprevisibilidad y volatilidad del entorno hacen que las empresas necesiten más pensamiento estratégico que nunca; pero entendiendo que planificación y pensamiento estratégico no son la misma cosa. En este capítulo también tendremos ocasión de reflexionar sobre hasta qué punto en un entorno en cambio constante los sistemas tradicionales de establecimiento de objetivos y el clásico *budget* anual pueden suponer un obstáculo para la resiliencia de una organización.

En el capítulo cuatro trato el tema de las nuevas maneras de trabajar. En concreto, la importancia de prestar atención a en qué medida los métodos y herramientas que empleamos en nuestro trabajo diario suman o restan a la resiliencia de nuestra organización. Hablaremos de la oportunidad de aprovechar los avances tecnológicos para disponer de más datos y tomar decisiones mejor informadas, pero también del papel que necesitamos seguir dejando a la intuición, y de lo que podemos hacer para evitar que esta nos juegue malas pasadas. Por supuesto, también hablaremos de automatización, métodos ágiles y del trabajo a distancia.

En el capítulo cinco es el turno de las estructuras organizativas. Descubrirás cómo ciertas características de estas estructuras, como modularidad, redundancia y heterogeneidad, pueden contribuir a la resiliencia de las organizaciones de la misma manera que contri-

buyen a la resiliencia de los sistemas de la naturaleza. Además, analizaremos la experiencia de algunas empresas ambidiestras que separan sus unidades dedicadas a la exploración de nuevas oportunidades de aquellas dedicadas a la explotación de sus negocios habituales. Asimismo, hablaremos de plataformas, de la denominada fuerza de trabajo extendida, de innovación abierta y de emprendimiento corporativo.

En el capítulo seis, el protagonismo es para el factor que muchas compañías llevan años proclamando que es su activo más valioso: sus personas. Exploraremos qué puede hacer una empresa para lograr asignar con rapidez las capacidades de sus trabajadores a las funciones y proyectos donde son más necesarias en cada momento, así como ciertas cuestiones que los empleadores deben vigilar cuando deciden entre *fabricar* las capacidades que necesitan, facilitando el reciclaje y el aprendizaje continuo de sus trabajadores, o salir al mercado a *comprarlas*.

La idea de fondo del capítulo siete es que la influencia de los comportamientos de las personas que forman una organización sobre la resiliencia de esta es un fenómeno colectivo complejo, no una simple suma de contribuciones individuales. Desde esta perspectiva examinaremos cuestiones como el potencial de la inteligencia artificial para aumentar la inteligencia colectiva de una organización o un equipo, la necesidad de prestar atención a las redes de relaciones que se esconden detrás de los organigramas y a los significados compartidos que se construyen a través de esas redes, y cómo la cultura y valores de una organización influyen en su resiliencia. En este capítulo, con el que termino la segunda parte del libro, también reflexionaremos sobre lo importante que es para la resiliencia de una organización que sus personas se sientan psicológicamente seguras, y sobre lo mucho que sus líderes pueden hacer para contribuir a ello.

El libro acaba con una conclusión. La complejidad de las organizaciones, que hace que no haya dos exactamente iguales y que la solución que le sirve a una no le sirve a otra, junto con el hecho de que en los sistemas abiertos se puede alcanzar el mismo estado

Introducción

final partiendo de condiciones iniciales muy distintas a través de diferentes vías, determinan la gran diversidad de iniciativas que encontramos cuando buscamos qué es lo que están haciendo las empresas para desarrollar su resiliencia. Por esta razón, aunque en el libro encontrarás numerosos casos que espero te sirvan de inspiración, no encontrarás ninguna receta mágica para la resiliencia. Porque no existe.

Y como culminación del libro te ofrezco un *bonus track* con cincuenta ideas fuerza de aplicación general que he extraído de las investigaciones, prácticas y experiencias que habrás conocido en los capítulos previos, que creo que cualquier organización que quiera trabajar su resiliencia debería tener presentes. Unas ideas fuerza que pueden ayudarte a definir objetivos, evaluar su importancia, enmarcar opciones y determinar las que mejor encajan en un campo, la resiliencia organizativa, donde con frecuencia la dificultad no está en la falta de alternativas, sino en el exceso de opciones entre las que elegir. Unas ideas fuerza que, como te decía antes, te animo a que también utilices para provocar en tu organización conversaciones que os ayuden a haceros preguntas relevantes y a encontrar vuestra propia fórmula, única e irreplicable, para la resiliencia.

¿Comenzamos?



El autor

Santi García (A Coruña, 1965) es cofundador de Future for Work Institute, un observatorio independiente sobre el futuro del trabajo, asesor de varias organizaciones, conferenciante y profesor invitado en diversas universidades y escuelas de negocios. Anteriormente, durante más de veinte años, trabajó en consultoría y como directivo de Recursos Humanos en empresas de varios sectores en Europa, África y Oriente Medio.

Licenciado en Derecho, MBA por IESE, y con un Diploma de Estudios Avanzados por la Universidad Politécnica de Catalunya, es autor del libro *El arte de dirigir personas hoy* (Libros de Cabecera, 2016) y coautor junto a Jordi Serrano de *El ocaso del empleo* (Libros de Cabecera, 2013). Desde 2006 escribe sobre tendencias en el mundo del trabajo y la gestión de personas en su blog www.santigarcia.net, por el que ha recibido varios premios.

www.linkedin.com/in/santiagogarcia



Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, a cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com

También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.