

## GESTIÓN

## La organización resiliente



## RESILIENCIA

# ¿Cómo hace frente a la adversidad en su empresa?

Mejorar la capacidad de resistencia en tiempo de crisis se convierte en un arma competitiva de primer orden

Jordi Goula

Hace casi un año, concretamente en octubre, la Organización Mundial de la Salud advertía que no debían subestimarse las consecuencias psicológicas de la crisis económica. Según una encuesta de la empresa Monster, el 85% de los españoles que tiene problemas de insomnio asegura que están relacionados con el trabajo. La Sociedad Española de Medicina y Familia Comunitaria recuerda que las consultas a los especialistas por patologías relacionadas con el estrés ha aumentado, así como el consumo de tranquilizantes y ansiolíticos en un 15%. Afecta a todos, directivos, empresarios y empleados. Carles Lupresti, psiquiatra y experto en procesos de cambio, afirma que en los últimos meses, los casos que le llegan son cada vez más y de mayor gravedad. “En general, se trata de personas de unos 50 años, que en 30 años de profesión se han salido bien de todos los problemas y en la crisis actual no saben cómo hacerlo. Han hecho esfuerzos muy grandes, pero la sensación que les invade hoy es de acorralamiento progresivo y eso los lleva al psiquiatra como última solución”.

El individuo, como siempre, está al cabo de la línea. Y las organizaciones, aunque a veces parece olvidarse, no son sino sumas de individuos... con aderezos, claro. “Hemos comprobado que la capacidad personal a resistir la adversidad para afrontar mejor los problemas es algo que puede inducirse desde dentro de la organización”, comenta Luis Pató, gerente de desarrollo de la consultora Overlap. Y añade, “la capacidad de las personas para resistir y adaptarse a

un entorno dominado por malas noticias puede ser el aspecto de gestión más importante para afrontar la crisis actual... y para preparar la salida”.

La consultora española realiza cada dos años su *Informe de Tendencias de Formación y Desarrollo*, en el que describe los retos que deben afrontar las empresas en el desarrollo eficaz de estrategias comerciales, de gestión y de recursos humanos. Uno de los aspectos que analiza el informe de 2009 es el de la adaptación a la adversidad. Según el mismo, “la potenciación de aquellos rasgos y habilidades de las personas que les permitan afrontar con éxito las adversidades será una ventaja competitiva para los próxi-



JOMA

## La organización también debe aprender a resistir

Lejos de ser una cuestión que dependa únicamente de la capacidad individual de las personas que forman la organización, la resistencia ante la adversidad puede ser fomentada mediante el desa-

rollo de modelos organizativos específicos. Y las organizaciones también deben resistir. Luis Pató, socio de Overlap, plantea los cinco puntos clave sobre los que asentar el planteamiento.

### 1. Cultura

La organización debe construir un clima emocionalmente positivo, donde se fomente el reconocimiento de los éxitos y habilidades y donde exista la tolerancia al error como facilitador de la búsqueda de soluciones innovadoras en situaciones adversas.

### 2. Gestión de personas

El líder debe apoyar a sus colaboradores y ha de mandar la transparencia. Tras los despidos, la gente se pregunta qué ha pasado y cuál es el porqué de las decisiones tomadas y es lógico que tenga miedo. Domina la intranquilidad y en estos casos, lo que más se rechaza es la falta de información. Por ello, el líder debe asumir un papel orientador

ofreciendo un marco de referencia estable y ser capaz de delegar en las personas de su equipo, para tratar de restablecer la confianza en las decisiones del día a día. No está de más, reconocer el esfuerzo que se realiza, aunque los resultados globales no sean buenos.

### 3. Procesos de trabajo

La toma de decisiones no condicionada favorece el estado de ánimo y da más tranquilidad y efectividad al trabajo. Los procesos deben permitir que cada uno se implique en las soluciones adoptadas por la compañía.

### 4. Formación y desarrollo

La empresa ha de facilitar oportunidades de desarrollo a la perso-

na fomentando 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. Es el aprendizaje colaborativo o informal, que resulta particularmente importante en estos tiempos, ya que es muy eficaz y barato.

### 5. Red social

La capacidad de resistencia a la adversidad en los colaboradores puede facilitarse a través de la creación de redes sociales -utilizando herramientas 2.0- en la compañía (“networking”), que supongan un apoyo al empleado en aquellos momentos en que afronta dificultades serias.

mos años”. Y añade un aspecto a reflexionar. “La actual crisis y la presión que ha añadido a los trabajadores hacen que lo que se trataba como tendencia de futuro para los departamentos de recursos humanos, se haya convertido en una auténtica urgencia para los gestores de las empresas”.

Lo cierto es que a medida que crecen los despidos y los ERE, en las plantillas cunde la desmoralización (véase más sobre este punto concreto en página 27). La gente que se queda tiene miedo y la reacción es defensiva. ¿Cómo hacerla reaccionar? Es el gran reto actual, sin duda. Roger Reverter, gerente de Overlap en Barcelona, define muy bien esta cadena de consecuencias negativas que observa en las compañías. “Hay falta de autoconfianza, al ver que lo que se hace no funciona, se pierde el autocontrol, es decir, la situación controla a la persona y no al revés. Esto lleva a la paralización de las decisiones a todos los niveles y cada persona se escuda en su superior, ‘ya decidirá él’. Mientras, hay una pérdida de sociabilidad. La gente, mandos sobre todo, se encierran en su pequeño círculo porque no les genera ningún conflicto. Se pierde el optimismo y se cae al otro lado, al ver que para obtener lo mismo que hace un tiempo, ahora se ha de luchar tres veces más y a veces ni siquiera así. Para muchos es su primera crisis y lo único que conocían eran años de abundancia y relativa facilidad en los negocios”.

### FRACASO ANUNCIADO

No puede olvidarse que el desánimo, el miedo, la inacción, simplemente el hacer las cosas como siempre, pueden ser recetas que lleven a la organización a un fracaso anunciado, incluso cuando la coyuntura vaya mejorando. Y es obvio que la única palanca de que se dispone para remontar el ánimo global de una organización pasa por las personas, pero hacerlas reaccionar no es cuestión de dos días. En el recuadro adjunto se explicitan una serie de puntos para ayudar en este cometido. “De todos modos, el compromiso de los empleados que nazca después de los ajustes de plantilla, difícilmente será como antes de la crisis”, apunta Reverter, para quien lo importante es “enseñar a los jefes de equipo, mandos intermedios, a la gente que está en contacto directo con los empleados, a gestionar las personas que dependen directamente de ellos. Se les ha de decir que deben adaptarse al colaborador y no al revés. Y explicarles cómo decir las cosas a gente que puede estar quemada. Ha de conseguir credibilidad, porque sin ella, no habrá compromiso. Hay que adaptar el estilo de liderazgo”.

Y, ¿que se está haciendo hoy en la empresa? Según Luis Pató, “algunas organizaciones empiezan a tomar conciencia de ello”.