

AJUSTES POSITIVOS EN CONDICIONES DESAFIANTES: PRÁCTICAS QUE PROMUEVEN LA RESILIENCIA

Olga Bravo y Ramón Piñango

La resiliencia marca la diferencia entre adaptarse a las presiones de un entorno turbulento y hostil, o declinar y por último desaparecer. Los casos de un grupo de empresas permiten identificar cinco consideraciones sobre la resiliencia organizacional —su alcance y sus limitaciones— y cinco prácticas organizacionales que favorecen su desarrollo y consolidación.

EL TÉRMINO «RESILIENCIA» se ha vuelto popular. Desde hace algunos años se oye hablar de personas y organizaciones «resilientes», incluso de ciudades, comunidades y ecosistemas «resilientes». Tal popularidad se entiende, en especial durante los últimos veinte años, por la experiencia del declive o la desaparición de numerosas empresas tenidas por exitosas, abatidas por un entorno signado por una turbulencia y una incertidumbre llegadas para quedarse. En estos tiempos, las antiguas ventajas competitivas ya no tienen efectividad —y pensar el ingente trabajo que requirió construir las— y la velocidad y la proliferación de los retos causan vértigo. Curiosamente ha sido en este mismo entorno donde también muchas empresas —las conocidas como organizaciones resilientes— lograron surgir de la nada o mantenerse a flote, para convertirse en auténticos gigantes.

La resiliencia aparece como la diferencia entre permanecer o desaparecer, entre el éxito y el fracaso; de allí su popularidad. Como toda palabra que gana notoriedad —al punto de convertirse en «moda»— corre el riesgo de volverse un cascarón vacío que alude a todo y nada explica. Es frecuente escuchar que la resiliencia protege de la adversidad, que consiste en rebotar tras la caída, que allana la adaptación y conjura el quiebre o el rompimiento. Hay quienes la ven también como una evasión que permite sobrevivir mientras se perpetúa un estado de cosas intolerable o funesto. Resulta pertinente, entonces, no solo ofrecer una definición de resiliencia sino, además, añadir algunas consideraciones para precisar la noción.

Olga Bravo y Ramón Piñango, profesores del IESA.

Los casos de un grupo de empresas, dentro y fuera de Venezuela, que han logrado sobreponerse o fortalecerse frente a los desafíos de un entorno caracterizado como volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA), definición propuesta por el Colegio de Guerra del Ejército de Estados Unidos a finales del siglo XX (Magee, 1998), muestran rasgos o capacidades comunes que se articulan a partir de prácticas gerenciales recurrentes. En algunas empresas la clave consiste en adecuarse al entorno, como es el caso de Fácil Química y sus estaciones de recarga de productos de limpieza Clic. Otras empresas han incidido en cambios importantes del entorno, como el conocido Proyecto Alcatraz de Ron Santa Teresa.

Cuando se escucha la palabra «desafío» suele pensarse en circunstancias desfavorables, como crisis o adversidades. Pero las circunstancias favorables también plantean desafíos; por ejemplo, la aparición de nuevas oportunidades. Por tal razón es preferible hablar de resiliencia como la capacidad para realizar ajustes positivos en condiciones desafiantes; en lugar de rebote ante una crisis o resistencia a circunstancias adversas.

Cuando el desafío resulta de circunstancias adversas la resiliencia es la habilidad para recuperarse o para absorber tensión y preservar (e incluso mejorar) el funcionamiento de la organización, ante la presencia de desventuras o contratiempos. Cuando se presentan oportunidades cuyo aprovechamiento plantea un reto importante, el diseño y las relaciones que ocurren en la organización determinan sus posibilidades de sacarles el mayor beneficio. Southwest Airlines ha sostenido su crecimiento, a pesar de las crisis enfrentadas por el sector aeronáutico en los últimos veinte años, mientras que otras empresas —como Polaroid, Nokia o RIM— sucumbieron en la cúspide de su popularidad al no adaptar sus exitosos modelos de negocios a los cambios en sus mercados. Cuanto más retador es el entorno mayor sentido cobra el estudio de la resiliencia organizacional. Muchas empresas venezolanas lo han entendido y han realizado esfuerzos —que en algunos casos rayan el heroísmo— para mantenerse en pie, sin descuidar la calidad de sus servicios y productos.

Cinco consideraciones sobre la resiliencia organizacional

1. Hay que cultivar la resiliencia para contar con ella cuando sea necesaria

La resiliencia no es una cura que se adquiere cuando la adversidad se presenta. Es una capacidad que debe ser desarrollada, si en verdad se desea contar con ella. Existen algunas claves para desarrollarla.

La psicología tomó prestada la noción de resiliencia de la física. En física, la resiliencia se define como la capacidad de un material para recuperar su forma luego de haber sido sometido a una presión que lo deformara. Hoy se habla de personas y organizaciones resilientes; incluso de ciudades, sociedades y ecosistemas resilientes.

¿Cuáles factores intervienen en el desarrollo de la resiliencia en personas y organizaciones? La resiliencia de una persona resulta, principalmente, de dos factores: recursos adecuados y eficacia personal. Los recursos adecuados incluyen las competencias técnicas y actitudinales, las relaciones y los materiales disponibles, que pueden ser utilizados para alcanzar metas o lidiar con obstáculos o situaciones apremiantes. La eficacia personal se activa cuando los individuos cuentan con experiencias que les han permitido alcanzar el éxito y sentirse «capaces»: esa agradable sensa-

ción que acompaña al logro —cuyo origen fisiológico corresponde a la producción de serotonina en el cerebro— es un fuerte motivador para una nueva búsqueda del éxito, por ello es muy importante que las personas tengan la posibilidad de «salirse con la suya». Las organizaciones favorecen el desarrollo de la resiliencia cuando permiten a las personas: 1) practicar el juicio, la discreción y la imaginación (es decir, participar en las decisiones); 2) cometer errores y recuperarse de ellos (un tratamiento del desacierto diferente de su condena); y 3) contar con el modelaje de alguien que muestre el comportamiento resiliente (responsabilidad, por excelencia, del liderazgo).

Cuando las personas controlan los comportamientos clave para sus tareas, y los ejercen a discreción, desarrollan un sentido de eficacia y competencia que, a medida que crece, les capacita para responder efectivamente ante situaciones nuevas y desafiantes con perseverancia (Sutcliffe y Vogus, 2003). Esto es de provecho no solo para la persona, sino también para la organización. Un obrero de la sección de empaque de una conocida fábrica de alimentos venezola-

La resiliencia es la habilidad para recuperarse o para absorber tensión y preservar (e incluso mejorar) el funcionamiento de la organización

na consiguió una sencilla mejora que significó un treinta por ciento de incremento de producto terminado. Pero muchas organizaciones asumen esquemas rígidos para enfrentar los nuevos problemas o para recuperarse de las crisis.

Al confinar la toma de decisiones y emplear esquemas de control y supervisión coercitivos las organizaciones limitan el área de acción individual. Aun cuando su intención sea minimizar la probabilidad de errores, en la práctica restringen la posibilidad de mejorar sus procesos. Se consolidan puestos de trabajo rutinarios, con poco espacio para la iniciativa y la creatividad, con menoscabo del desarrollo de las personas y de la organización. Por ejemplo, aumentar el número de aprobaciones en los procesos de compra en una economía hiperinflacionaria, o mantener las vigentes para proteger los pocos recursos con que se cuenta, agudiza el agobio padecido por la crisis. En tales condiciones resulta imposible realizar las compras necesarias para mantener equipos e instalaciones, porque los procesos de procura no tienen la celeridad requerida y los presupuestos pierden vigencia para el momento en que la compra se aprueba. Resultados: los equipos salen de servicio, los trabajadores se sienten frustrados y se reducen aún más los ya mermados ingresos.

Un ambiente rígido y excesivamente restrictivo impide el desarrollo de la resiliencia y anula la posibilidad de disfrutar sus beneficios, porque la organización se despoja de los ojos, oídos y mentes de parte de sus integrantes y, por ende, de sus posibles aportes (Sutcliffe y Vogus, 2003). Si una situación desfavorable sacude a una organización rígida e inflexible, lo más probable es que cuando los supervisores terminen de percatarse del problema la situación se vuelva más compleja, resulte más costoso corregirla y sus consecuencias sean más perjudiciales. Cuando acaece una coyuntura favorable, la organización tiende a desechar la perspectiva y el potencial creativo de buena parte de sus integrantes; de forma que las oportunidades pueden no ser aprovechadas o incluso advertidas. En el primer caso se dificulta una recuperación exitosa y se maximizan las pérdidas; en el segundo, se dejan pasar las oportu-

nidades, se desconocen las tendencias o giros del mercado, y no se aprecia la necesidad de cambiar, todo lo cual amenaza la sostenibilidad del negocio a mediano y largo plazo.

2. Ser resiliente no es tener éxito siempre, es tener capacidad para adaptarse y recuperarse

Nadie es capaz de controlar buena parte de lo que sucede. Son muchos los actores y variables que intervienen. Acaso sea esta circunstancia lo más engorroso de los entornos VICA. También puede suceder que la estrategia ejecutada para enfrentar un escenario retador no resulte como se esperaba y conduzca a desafíos aún mayores. En tales circunstancias tener capacidad para adaptarse y recuperarse es una protección: las personas y organizaciones resilientes cuentan con el ánimo, los sistemas y la capacidad para reorganizarse y producir respuestas con agilidad. Quienes carecen de esta capacidad ponen en peligro su sostenibilidad. No en balde la adaptabilidad y la agilidad suelen considerarse signos por excelencia de la resiliencia.

En 2009, en plena debacle económica, Toyota experimentó, además, un menoscabo de su reputación como consecuencia de un accidente que costó las vidas de cuatro personas, y cuya causa fue atribuida a errores en el vehículo. A pesar de la difícil situación, Toyota no despidió personal ni cerró fábricas, si bien algunas dejaron de producir vehículos; en lugar de despidos, optó por políticas de retiro voluntario y ofreció el pago de bonificaciones (Liker y Ogden, 2011). Las plantas clausuradas se dedicaron a revisar y optimizar procesos, capacitar, reforzar sus círculos de calidad, proponer e implementar prácticas de ahorro de energía y reciclaje, así como de desarrollo de vehículos a tono con

La resiliencia no es una cura que se adquiere cuando la adversidad se presenta. Es una capacidad que debe ser desarrollada

la conservación del ambiente. Para evitar que sus proveedores se vinieran abajo, mantuvo sus políticas de compra. Todo esto fue posible gracias a que contaba con reservas financieras importantes y, además, con una cultura y valores organizacionales que se expresaron en acciones coherentes. A diferencia de otras compañías del sector automotriz, Toyota se recuperó de esta doble crisis en menos de dos años.

3. Las personas y organizaciones resilientes comprenden que la adversidad forma parte de la vida y que toda realidad es transformable

La adversidad forma parte de la vida tanto como el éxito. Cada quien atraviesa situaciones de tensión o circunstancias retadoras, incluso lamentables o trágicas. Y otro tanto les sucede a las organizaciones.

Las personas pueden seguir dos caminos frente a lo que les ocurre: victimizarse o hacerse cargo (Keller y Papasan, 2013). Es una decisión personal. El camino de la victimización perpetúa el problema, porque aleja al sujeto de la acción, que es la herramienta para cambiar un estado de cosas particular. Cuando decide hacerse cargo, la persona asume la responsabilidad, no por lo que sucede, sino por lo que sucederá luego de su acción. Si bien una persona actúa mayormente en un contexto donde las decisiones escapan de su exclusiva voluntad, siempre podrá aprovechar el espacio limitado de acción que sí está a su alcance, algo así como jugar la mejor mano posible con las cartas recibidas. Esto no significa que pueda moldear la realidad a su antojo, pero sí que es posible reencuadrar o

resignificar los retos para enfrentarlos. Ello requiere comprenderlos a cabalidad, aceptarlos, conocer las propias capacidades, recursos y limitaciones, proponer posibles esquemas de acción y, finalmente, actuar.

En la ruta de «hacerse cargo» se encuentran tres factores determinantes de la resiliencia organizacional: conocimiento del entorno, aceptación de lo que sucede y capacidad para realizar con agilidad los arreglos internos que permitan responder. Otear el contexto —estar permanentemente alerta— permite identificar tendencias, detectar los primeros signos de una situación problemática y atajarla antes de que los costos o las dificultades sean mayores. Ser los primeros en identificar una oportunidad incrementa la posibilidad de aprovecharla antes que los demás.

La aceptación de lo que sucede permite reaccionar prontamente. No debe confundirse la aceptación con la resignación. Aceptar una situación es el primer paso para hacerse cargo de ella; mientras que la resignación implica pérdida de toda esperanza de incidir sobre lo que sucede para lograr un cambio o mitigar las consecuencias indeseables. Finalmente, la capacidad de reacomodar, en breve plazo, la manera de hacer su trabajo habilita a la organización para dar respuestas a sus clientes, consumidores y usuarios, y así seguir en el mercado.

4. En tiempos de incertidumbre una organización no siempre sabe de antemano qué hacer... pero confía en que sus capacidades y habilidades le permitirán salir adelante

Los tiempos en los que era posible prever lo que el futuro traería han quedado atrás. Hoy los cambios se presentan con gran velocidad, y sin dirección clara. Aparecen tecnologías y actores con capacidad para transformar el mercado. Clientes y consumidores se han vuelto conocedores, y exigen un trato personalizado de sus necesidades y aspiraciones.

Para que los integrantes de las organizaciones no se sientan agobiados ante las exigencias de un entorno en constante cambio necesitan la actitud de un surfista: no sabe cómo será la siguiente ola y eso es, justamente, lo que le motiva a estar alerta y mantenerse en condiciones físicas y mentales que le permitan «surfear» una nueva ola que, con suerte, será grande. El surfista no solo se prepara para la incertidumbre, la volatilidad o la complejidad, sino que las busca activamente y obtiene satisfacción de enfrentarlas.

A las organizaciones les conviene desarrollar gusto por los retos; un enfoque de gestión que las impulse a prepararse para enfrentarlos e incluso para buscarlos, para fortalecer día a día sus capacidades como organizaciones y las capacidades y habilidades de sus integrantes. Es preciso, por lo tanto, cambiar el «saber» acerca del próximo movimiento por el «confiar» en su capacidad para enfrentar, sin temor, el próximo reto.

Para el liderazgo de las organizaciones tal consideración impone un requisito: confianza en su equipo de trabajo. La convicción acerca de la capacidad de la organización nace de la confianza del líder en los integrantes de su equipo, de su reconocimiento como sujetos preparados para cumplir la misión de la organización y dar respuesta a los retos. Un líder que desprecia a su equipo de trabajo lo debilita, limita su iniciativa y mina su compromiso.

5. En entornos volátiles, una función esencial del liderazgo es cultivar la resiliencia

El mejor líder piensa en el día siguiente a su retirada: se esfuerza para asegurar las capacidades y fortalezas de su equipo; para que, al llegar el momento de su separación,

mantenga o incluso mejore su desempeño. En un entorno VICA, los líderes deben promover la resiliencia en personas y organizaciones, para incrementar su probabilidad de éxito ante los retos que enfrenten. El papel del liderazgo es esencial para que la organización cuente con los factores clave para el desarrollo de la resiliencia: compromiso y capacidad para aprender e innovar.

Factores clave de la resiliencia organizacional

Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> Solidaridad Justicia Respeto (entre todos)
Capacidad para aprender e innovar	<ul style="list-style-type: none"> Diversidad de puntos de vista Acceso a la información Intercambio de ideas Experimentación

¿Cómo se cultiva el compromiso? Mediante prácticas que fomenten el respeto, la equidad y la reciprocidad. Una persona muestra respeto cuando es capaz de escuchar a otra, cuando consulta su opinión sobre algún asunto, cuando le pide que exponga sus impresiones en lugar de juzgarla por una conducta. En el ámbito organizacional, la equidad es una percepción que se forma un individuo cuando observa su desempeño a la luz del exhibido por un compañero y luego compara las maneras como son tratados por la organización. Si no percibe proporcionalidad, se rompe el sentido de equidad, lo cual afecta el compromiso y, por ende, el desempeño. La reciprocidad es el corazón del compromiso: depende del trato y las oportunidades que perciben las personas en la organización.

La capacidad para aprender e innovar requiere cuatro condiciones: 1) acceso a la información que asegure la calidad de las decisiones, siempre que exista un ambiente que promueva, 2) la diversidad de puntos de vista (por difícil que pueda ser en ocasiones la conducción del grupo), 3) el libre intercambio de ideas y 4) la experimentación (sin la cual no

es posible innovar, aunque necesariamente implique cometer errores). Una organización que estigmatiza el error y no se prepara para lidiar con el fracaso coarta la innovación, sin importar con cuánto aspaviento sostenga en pendones y afiches que su principal valor es la innovación o la disrupción.

Prácticas que promueven la resiliencia organizacional

1. Reconozca los cambios de su entorno

«Existen dos maneras de ser engañados. Una es creer lo que no es verdad, la otra es negarse a aceptar lo que sí es verdad».
Søren Kierkegaard

Cuando los cambios del entorno son desfavorables las personas tienden a desdeñarlos o negarlos. Si, además, la organización es exitosa tendrá razones poderosas para creer que si algo le ha funcionado en el pasado seguirá funcionando en el presente y en el futuro. Nada más equivocado. Si las prácticas mantuvieran su efectividad no habría crisis.

Los problemas no desaparecen cuando se desdeñan u omiten. Solo se arreglan cuando existe disposición para encararlos. El mundo no detendrá su marcha porque un negocio sea exitoso y sus propietarios deseen con todas sus fuerzas que siempre lo sea. Negar lo que sucede, o limitar la percepción de lo que pasa en el entorno, aumenta los costos de adecuación; incluso pone en peligro la sostenibilidad de una organización. Mientras que reconocer los cambios habilita la capacidad de adaptación, porque abre las puertas a los procesos de innovación y desarrollo, con independencia del tamaño de la organización.

En Venezuela muchos chefs, ante la imposibilidad de conseguir los ingredientes de los platos de otros países, han redescubierto sabores e ingredientes autóctonos para recrear, con éxito, comidas tradicionales de la gastronomía nacional con métodos de otras cocinas del mundo. Instalar centros de recarga de productos de limpieza no solo permite a Fácil Química poner freno al aumento de precios, sino que la prepara para atender los requisitos de cuidado del ambiente, una tendencia de mercado que pisa fuerte.

Al confinar la toma de decisiones y emplear esquemas de control y supervisión coercitivos, las **organizaciones** restringen la posibilidad de mejorar sus procesos y consolidan puestos de trabajo rutinarios, con poco espacio para la iniciativa y la **creatividad**

2. Identifique y cuestione sus creencias (atrévase a cuestionar lo obvio)

«Nuestras convicciones más arraigadas, más indubitables, son las más sospechosas. Ellas constituyen nuestro límite, nuestros confines, nuestra prisión».

José Ortega y Gasset

Las creencias permiten a las personas relacionarse con el mundo y son necesarias para acceder al conocimiento; es decir, para «comprender» lo que en él sucede. Sin embargo, también limitan la visión del entorno. Abundan ejemplos de cómo la percepción puede ser «engañada»: la percepción es influida por creencias y experiencias personales, por lo que se sabe y lo que se aprende, lo cual explica cómo un hecho admite diferentes interpretaciones. Las creencias son necesarias y todas las personas las tienen. El peligro está en confundirlas con verdades absolutas.

Una situación puede ser entendida de formas diversas, lo que hace posible reencuadrar los retos emergentes, convertirlos en otras cosas. El caso de los chefs es un ejemplo de ello. Otro ejemplo es lo sucedido en Venezuela con las tarjetas de recarga de la telefonía celular. Cuando se dificultó el acceso a las divisas internacionales, uno de los primeros

Ninguna organización será resiliente si carece de confianza y seguridad en sus capacidades

servicios sacrificados por las operadoras fue la tarjeta prepago. Inicialmente, tal situación suscitó mucha preocupación; pero pronto se hizo evidente que el servicio prestado no era la tarjeta, sino la posibilidad de «prepagar». Así, la eliminación de la tarjeta pasó a ser, incluso, conveniente.

3. Practique la irreverencia

«Si todos suponemos que lo aceptado como verdadero es realmente cierto, habría pocas esperanzas de avance».

Orville Wright

Mientras más complicada sea una situación para una persona, más importante se vuelve la irreverencia que la lleva a retar tanto sus intuiciones y creencias más arraigadas como las mejores prácticas profesionales. La irreverencia ayuda a identificar formas creativas de arrostrar una situación que ha sido valorada como amenaza.

Tradicionalmente las compañías mantienen sus programas de innovación y desarrollo bajo la más estricta confidencialidad. Sin embargo, desde hace casi veinte años muchas compañías han recurrido a esquemas de innovación abierta, que incorporan a terceros en sus procesos de desarrollo de productos y servicios. Procter and Gamble, por ejemplo, enfrentó una crisis que condujo a la caída del valor de sus acciones mediante un esquema de este tipo iniciado en el año 2000. Algunos años después, el 35 por ciento de los nuevos productos de la compañía contenían elementos que provenían de esos terceros (Tapscott y Williams, 2006). Empresas como Netflix, SpaceLab, Red Frogs y Virgin, entre otras, se han sumado a la tendencia de ofrecer vacaciones pagadas ilimitadas para sus integrantes, siempre que cumplan sus responsabilidades y metas asignadas.

A comienzos del siglo XXI la compañía Venequip, representante en Venezuela de Caterpillar, decidió ensayar es-

mas alternativas de relación con sus empleados, lo que incluyó entregarles la operación de sus concesionarios y centros de servicio. Incluso les cedió la propiedad de ciertos activos y los organizó mediante un esquema de cooperativas, lo que reportó incrementos sustanciales en compromiso y facturación (Montesinos, Padilla y Jaén, 2014). Covencaucho, según entrevistas con la gerencia de la empresa, convirtió en socios operadores a los encargados de sus concesionarios y obtuvo resultados similares a los de Venequip, en cuanto a compromiso y facturación.

En ocasión de la diáspora venezolana y sus repercusiones en la rotación del personal de las empresas, se registran casos de notable irreverencia. En Monaca, el director de calidad ha construido una relación de confianza con sus subordinados, al punto de que algunos le confesaron que utilizarían sus días de vacaciones para tantear posibilidades de empleo fuera del país. En lugar de escandalizarse, el director de calidad mantuvo comunicación con ellos y les comentó que, en caso de no sentirse contentos con sus nuevos trabajos fuera del país, tenían un empleo retador al cual regresar en Venezuela. Y su estrategia de retención ha funcionado: dos personas han regresado a la compañía luego de estar trabajando en el extranjero.

4. Cultive el aprendizaje y la innovación

«La imaginación es más importante que el conocimiento. El conocimiento es limitado, la imaginación circunda al mundo».

Albert Einstein

Aprender de la experiencia permite a las personas reducir progresivamente los errores, percatarse de las razones o circunstancias que han erosionado la efectividad de las viejas prácticas, identificar lo que impulsa hacia adelante y lo que frena el avance. Frente a los errores y las crisis, el aprendizaje permite a las personas comprender las causas y, de esa manera, evitar que el error se cometa de nuevo y reaccionar a tiempo para mitigar efectos dañinos. Sin embargo, la efectividad de tal conocimiento es limitada, porque proviene de lo que ha ocurrido. Mientras que la imaginación permite llegar adonde nunca se ha estado antes, anticipar lo que puede ser, lo que no existe todavía, lo posible, lo que puede suceder o lo que puede ser hecho.

Ninguna organización será resiliente si carece de confianza y seguridad en sus capacidades, entre las que se destacan aprender de la experiencia e innovar para responder a los cambios del entorno e influir en él. La resiliencia organizacional requiere tenacidad y adaptabilidad, e implica absorber tensión, reorganizar y aprender, pero también anticipar, prepararse para lo que pueda suceder y para crear ventajas competitivas continuamente (Kayes, 2015).

Coca-Cola es un buen ejemplo de ambas prácticas. El conocido caso del cambio de su fórmula en los años ochenta, por las terribles repercusiones que tuvo para la empresa y el modo como reaccionó ante lo sucedido, ilustra un proceso de aprendizaje organizacional (BBC, 2017; Dos Santos, 2015; *El País*, 1985). En abril de 1985, Roberto Goizueta reveló la primicia: «Voy a ir directo al grano. El mejor refresco, Coca-Cola, ahora será aún mejor. En pocas palabras, tenemos una nueva fórmula». Setenta días después el mismo Goizueta ofreció disculpas a los consumidores, revocó su decisión y anunció que volvería a producir la receta original. Asumir la responsabilidad, ofrecer disculpas y restituir la fórmula envió un mensaje que fue muy bien recibido y ocasionó un rebote de las ventas. Desde entonces, Coca-Cola

ha introducido nuevos productos, varios en respuesta a las tendencias de cuidado de la salud, pero respetando la fórmula y la identidad de sus productos. La compañía aprendió el valor de lo emocional en la relación con la marca y sacó provecho de una dura lección. Precisamente, la introducción de una gama de productos sin azúcar y bajos en calorías muestra que la compañía, a pesar del enorme éxito de su producto estrella, no cesa de innovar para dar respuesta a los cambios en las preferencias y estilos de vida de sus consumidores, en sus productos y en la manera de conectarse con los valores y las emociones de su público.

5. Recuerde que nadie gana solo una batalla

«No hay problema que no podamos resolver juntos, y muy pocos que podamos resolver por nosotros mismos».
Lyndon Johnson

Lo que parece inalcanzable para uno puede no serlo para varios. Por tal razón, a las organizaciones y sus integrantes les conviene aprender a hacer dos cosas: pedir ayuda y cultivar el compromiso.

Para la mayoría de las personas no es fácil pedir ayuda; al hacerlo admiten su incapacidad frente a una situación, lo que se asocia con debilidad y con el riesgo de perder el respeto de los demás. En otras ocasiones surgen dudas acerca de lo que otras personas puedan decir o si tienen la autoridad para hacerlo. En una organización todos tienen algo que decir.

En el año 2003, en medio de un paro generalizado en Venezuela, SofOS, empresa del sector de tecnología de información, dejó de percibir el pago de sus contratos de servicio por parte de sus clientes, castigados también por la merma en su facturación (Viana, Malavé y Gómez, 2011). Ante la circunstancia de que solo quedaba dinero para un mes de salarios y bonificaciones, Javier Gomes, director general de SofOS, decidió convocar al personal para que le ayudaran a pensar cómo encarar la situación. Desde su perspectiva, reducir personal presentaba dos problemas: 1) perder personal calificado, lo que implicaba despojar a la organización de la posibilidad de producir; y 2) formular un criterio de despido ajeno al desempeño. ¿Sería posible que alguien supiera cómo sortear aquel atolladero?

La intuición resultó acertada. De la reunión salieron decisiones e ideas que permitieron a SofOS salir fortalecida de la crisis. Al igual que en el caso de Toyota, algunas personas decidieron dejar la organización, otras identificaron nichos

de negocio inexplorados; incluso, acordaron un régimen de pago de nómina que permitiera a las personas con menor ingreso cobrar completo, mientras que otros sacrificaron —durante varios meses— parte de su salario, a fin de que nadie tuviera que dejar la empresa.

El compromiso se relaciona con conductas favorables para las organizaciones. Por ejemplo, la permanencia y la tenacidad frente a los retos son vitales en entornos desafiantes o en tiempos de crisis. El compromiso puede entenderse como reciprocidad ante el buen trato, la consideración y las oportunidades que brinda una organización a sus integrantes. La forma en que SofOS enfrentó su crisis fue el reflejo de sus prácticas, por lo que la mayor parte del personal en lugar de huir de la empresa decidió quedarse, explorar nuevos nichos de mercado —como la internacionalización de los servicios— y sacrificar parte de su salario para que ellos o sus compañeros no tuvieran que dejar la empresa y pudiera seguir en marcha.

Las condiciones que alientan el sentido de pertenencia y el compromiso de los empleados con el negocio son, en buena medida, producidas por los gerentes. Una organización interesada en cultivar el compromiso entre sus trabajadores garantiza que sus sistemas de evaluación de desempeño reconozcan y recompensen los esfuerzos y la entrega del personal. 

REFERENCIAS

- BBC (2017): «Las lecciones de 3 grandes errores que cometieron Coca-Cola, Persil y el auto Mini». BBC Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-42355575>
- Dos Santos, G. (2015): «El día que Coca Cola cambió su fórmula secreta y se asomó al abismo». *Clarín*. https://www.clarin.com/sociedad/coca-cola-formula-secreta-abismo_0_rJpVHsFwme.html
- El País (1985): «Coca-Cola anuncia el cambio de gusto y composición de su fórmula secreta». *El País*. 25 de abril. https://elpais.com/diario/1985/04/25/economia/483228013_850215.html
- Kayes, D. C. (2015): *Organizational resilience: how learning sustains organizations in crisis, disaster, and breakdown*. Nueva York: Oxford University Press.
- Keller, G. y Papasan, J. (2013): *The one thing: the surprisingly simple truth behind extraordinary results*. Austin: Bard Press.
- Liker, J. y Ogden, T. (2011): *Toyota under fire: lessons for turning crisis into opportunity*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Magee, R. (1998): «Strategic leadership primer». U. S. Army War College. Department of Command, Leadership, and Management. <http://indianstrategicknowledgeonline.com/web/Strategic%20Leadership%20Premier.pdf>
- Montesinos, R., Padilla, J. y Jaén, M. H. (2014): «Powervien: cuando cambiar es un imperativo». *Debates IESA*. Vol. XIX. No. 2: 56-63.
- Sutcliffe, K. M. y Vogus, T. J. (2003): «Organizing for resilience». En: K. Cameron, J. E. Dutton y R. E. Quinn (eds.): *Positive organizational scholarship* (pp. 94-110). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tapscott, D. y Williams, A. D. (2006): *Wikinomics: how mass collaboration changes everything*. Nueva York: Portfolio.
- Viana, H., Malavé, J. y Gómez, H. (2011): «SofOS: el dilema de la gente». Caso de estudio. Caracas: Ediciones IESA.

Cuando se escucha la palabra «desafío» suele pensarse en **circunstancias** desfavorables. Pero las circunstancias favorables también plantean desafíos; por ejemplo, la aparición de nuevas **oportunidades**