

ANÁLISIS DE LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN CLUB DE LEONES “MONARCA” EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA

**ALEX LADRÓN DE GUEVARA SANCHEZ
MILDRED MARTÍNEZ CASTRO
ANNIE VARELA RUA**

Trabajo de Investigación como requisito para optar el título de Magister en
Desarrollo y Gestión de Empresas Sociales

Tutores
**JOSE MARÍA MENDOZA
LINDA PALACIO**

RESUMEN

Palabras clave: resiliencia, resiliencia organizacional, elementos y características de la resiliencia organizacional.

Las empresas se encuentran expuestas a cambios vertiginosos que las obligan salir en algún momento de su zona de confort. Para el caso de las empresas sociales según estudios realizados son las que presentan menor perdurabilidad o sostenibilidad en el tiempo llevándolas a la quiebra o cierre definitivo. Es por esto que las empresas deben estar preparadas para salir fortalecidas de las crisis a las que se pueden ver expuestas. Es ahí donde el concepto de resiliencia organizacional toma gran importancia porque permite que las organizaciones tomen ventaja de estas situaciones adversas sin afectar su misión y sus objetivos. En el presente estudio tiene como objetivo principal analizar la resiliencia organizacional del Club de Leones Monarca de la ciudad de Barranquilla. Es una investigación de tipo descriptivo y propositivo con un diseño no experimental transversal, un enfoque mixto que permitiera describir minuciosamente la situación

encontrada. Se utilizaron dos técnicas: un cuestionario producto de las teorías de Sheffi sobre los elementos de la resiliencia organizacional y las teorías de Saavedra (2004) y Macnamus (2007) que abordan las características de la resiliencia organizacional, de estos dos últimos autores se realizó una fusión de las características y a juicio de los investigadores se plantearon siete que son las que se analizan en el instrumento. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia de 24 sujetos; 10 leones (directivos) y 14 no leones (funcionarios). La segunda técnica utilizada es la entrevista semiestructurada, que fue previamente diseñada y se les aplicó a 3 directivos del Club con el objetivo de analizar los elementos de la resiliencia organizacional. Dentro de los resultados obtenidos se considera que la organización es resiliente tanto en sus elementos como en sus características. En el cuestionario de las 7 características evaluadas, liderazgo claro y positivo fue la más alta dentro de la población encuestada y se sobreponen a las crisis tomando al personal como base de las decisiones, reaccionan oportunamente a las exigencias del entorno y comunicación asertiva tuvieron la segunda opción de frecuencia según la escala de Likert planteada. Las tres características restantes: Resistencia a las catástrofes, innovación y el centro de la organización son las personas ocuparon la tercera opción dentro de los resultados encontrados. Para el caso de la entrevista semiestructurada, se denota conocimiento de los riesgos por parte de los directivos, que llevan un proceso de planeación estratégica que les permite evaluar sus amenazas y debilidades, la información en ambos sentidos es clara y de los 4 elementos a evaluar inicialmente: Evaluación del riesgo, Planeación estratégica, Información y Proceso de Gobierno propuesto por Sheffi, aparece en el transcurso de las entrevistas una categoría emergente Clima Organizacional que es destacada en todos los entrevistados. Se denota que en la organización hay procesos de gobierno que influyen en el sentido de pertenencia de los funcionarios, consolidando así un clima organizacional óptimo que ha soportado las crisis de manera conjunta sin perder el enfoque de los objetivos organizacionales; la visión del riesgo y la planeación estratégica y de negocios. Como recomendaciones finales al estudio, se considera pertinente fortalecer las habilidades de anticipar y priorizar todos los riesgos a los que se pueda ver expuesta la fundación, delegando a personas claves que manifiesten o se identifiquen en ellas la capacidad de evaluar lo anteriormente expuesto, se debe gestionar como lo manifiestan sus directivos modelos de gerencias sociales sostenibles y actualizados. Se debe aumentar la participación del personal en el diseño de posibles soluciones cuando se vean enfrentados a crisis. El proceso de innovación del club debe ser más incluyente con las ideas de los funcionarios que permitan el desarrollo de los mismos dentro de la organización y a su vez entre todos se encuentren puntos de acuerdo para incursionar en campos que hasta el momento no han explotado. La comunicación debe ajustar algunos aspectos, se sugiere un proceso de capacitación que busque mejorar los canales, los medios y tanto las estrategias, planes y acciones sean socializadas e interiorizadas por todo el personal.

ABSTRACT

Keywords: resilience, organizational resilience, elements and characteristics of organizational resilience.

Enterprises often find themselves exposed to dizzying changes which, at some point, make them play outside their comfort zone. As for social enterprises, and according to some research, they are the ones who show the least durability or sustainability; ending up in bankruptcy or closure. This is why enterprises must be prepared to prevail and come out from possible crises even stronger. It is here where the concept of organizational resilience takes on great importance since it enables organizations to take advantage of these adverse situations without compromising their mission and objectives. This study aims to analyze Barranquilla-based Club de Leones Monarca's organizational resilience. It is a descriptive and position study which uses a non-experimental cross-sectional design, a mixed approach that allows describing thoroughly the situation found. Two techniques were utilized: A questionnaire, result from Sheffi's theories about the elements of organizational resilience and Saavedra's (2004) and Macnamus (2207) theories which address the characteristics of organizational resilience. The characteristics from these last two authors were merged and, in the researchers' judgement, seven of them were considered to be analyzed in the instrument. The sampling was non-probability. It was a convenience sample of 24 subjects, 10 Leones (managers) and 14 No Leones (staff members). The second technique is a semi-structured interview which was previously designed. It was applied to 3 managers of the club with the aim to analyze the elements of the organizational resilience. Based on the research findings the organization is considered to be resilient both in its elements and its characteristics. From the seven characteristics that were evaluated in the questionnaire clear and positive leadership was the highest within the surveyed population. Overcoming crisis by taking the personnel as the basis of decision making, reacting timely to the environment demands and assertive communication had the second frequency option according to the implemented Likert scale. The three characteristics remaining: resilience to catastrophe, innovation and people being the center of the organization had the third option within the findings. As for the semi-structured interview, risk acknowledgement is noted by the managers. They carry out a strategic planning process that enables them to assess their threats and weaknesses. The information is clear in both ways and the 4 elements to be evaluated initially: Risk assessment, strategic planning, information and governance process proposed by Sheffi. It also appears an emerging category throughout the interviews: organizational climate, which is remarked by all the interviewees.

It is evident that there exists governance processes within the organization that influence the staff's sense of belonging, thereby consolidating an optimal organizational climate which has endured the crisis in a joint way and without losing focus on the organizational objectives, risk vision and strategic planning. As final recommendations to the study, it is relevant to strengthen anticipating skills and prioritize all risks the organization may face by delegating them to key workers who are known by their ability to assess them. As the managers express an updated sustainable social management model must be put in motion. The staff's participation in the crisis-solution designing process must be augmented. The club's innovation process must be more inclusive towards the personnel's ideas so that the development of the employees within the organization is encouraged. At the same time, all should find common standpoints to pursue options yet unexplored. Communication must be adjusted in some aspects. A training process is suggested for improving the channels and the means, so that the strategies, plans and actions are socialized and internalized by all the personnel.

REFERENCIAS

- ❖ APA. (25 de agosto de 2012). American Psychological Association. Recuperado el 8 de octubre de 2015, de <http://www.apa.org/centrodeapoyo/resilienciacamino.aspx>
- ❖ E.Hollnagel. (2006). Resilience Engineering: Concepts and precepts. Reino Unido: Ashgate.
- ❖ Oramas, A. (2009), "Resiliencia", El Universo, en www.eluniverso.com/2009/02/21/1/136_3/29866BEF21AE4BEA8A7E2421474E0FA8.html [consultado el 10 de marzo del 2011].
- ❖ Masten, A. S. (2001). Ordinary magic. Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3)
- ❖ Luthar, S. S., Cicchetti, D. & Becker, B. (2000). The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
- ❖ Sutcliffe, K. & T. Vogus (2007). The safety organizing scale: Development and validation of a behavioral measure of safety culture in hospital nursing units. *Medical Care*, 45(1), 46-54.
- ❖ Hamel, G. y Välikangas, L. (2003). En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review*, Vol. 1, Núm. 9,
- ❖ Minolli, C. B. (2005). Empresas Resilientes. Algunas Ideas para Construir las, *Temas de Management*, Vol. 3, pp. 20-24.
- ❖ Hamel, G. y Välikangas, L. (2003). En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review*, Vol. 1, Núm. 9,

- ❖ Hoffman, H. (2014). La resiliencia como estrategia organizacional. In Forum Humanes (Vol. 2, No. 2, pp. 67-75).
- ❖ McManus, S., E. Seville, D. Brunson y J. Vargo (2007), “Resilience management. A framework for assessing and improving the resilience of organizations”, Reporte de investigación 07/1, Nueva Zelanda, Universidad de Canterbury
- ❖ Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional–Una revisión teórica. Aloma: Revista de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport, 31(2).
- ❖ Minolli, C. B. (2005). Empresas resilientes algunas ideas para construirlas. Temas de Management, 3(1), 20-25.

- ❖ Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. Group & Organization Management, 37(6), 785-822.
- ❖ Medina Salgado, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones.
- ❖ Saavedra, E. (2004). Resiliencia y ambientes laborales nocivos. Universidad Católica del Maule.
- ❖ Villamar, F. H. L., & Harold, F. (2015). La Resiliencia: su aplicación en el sector empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*.