

Resiliencia Organizacional o cómo resistir ante catástrofes

Jorge Walter¹

Dedico este texto a Lidia

Durante los años noventa proliferó una literatura sobre herramientas y dispositivos de gestión de crisis (*crisis management*) con énfasis en la captación de signos precursores y en la elaboración de planes de contingencia para enfrentar situaciones provocadas o atribuibles a las propias organizaciones. Me refiero a eventos tales como contaminaciones masivas (como el famoso caso Tylenol en EE.UU., convertido en caso de escuela de negocios), accidentes (como la caída de aviones) y colapsos (como el colapso informático previsto para el año 2000 o el apagón de febrero de 1999 en Buenos Aires, que se convirtió en un equivalente del caso Tylenol para nuestro medio). Varios trabajos de graduación de la Universidad de San Andrés se ocuparon de este tema y son un excelente punto de partida para otros nuevos a realizar en el futuro.²

Una situación muy distinta y mucho menos explorada por la literatura administrativa se presenta cuando se trata de catástrofes no provocadas sino sufridas por las organizaciones, que ponen a prueba sus aptitudes para la *supervivencia*. Ante tales situaciones, lo que está en juego es su resistencia y capacidad de recuperación, problemática que ha sido tratada bajo el término “resiliencia”, que evoca la capacidad de un material, por ejemplo un resorte, para recuperar su posición inicial tras haber sido sometido a presión. Tras los eventos que el 11 de setiembre de 2001 afectaron el corazón financiero de los negocios en EE.UU. aparecieron publicados varios textos que me parece valioso dar someramente a conocer ante el colapso de la economía argentina de fines del mismo año.

La diferencia entre los dos tipos de situación evocados en los párrafos precedentes puede comprenderse si se tiene en cuenta que las catástrofes provocadas por la mano del hombre generan en torno a ellas “comunidades corrosivas”, cuya crítica de las organizaciones incriminadas –cuando dichas organizaciones no asumen inmediatamente y al mayor nivel las responsabilidades que, justificadamente o no, se les atribuyen- puede ser irreversiblemente destructiva.³

¹ Este texto es un fragmento ligeramente modificado de un artículo sobre “Las tecnologías administrativas”, publicado por la Revista *Encrucijadas* (año 2, nº 20, pp. 68-71) de la Universidad de Buenos Aires en julio de 2002, que redactamos poco después de la devaluación.

² He aquí la lista de trabajos, cuyos resúmenes pueden consultarse en la página del Departamento de Administración: Matías Fernández Barrio. “Gestión de Crisis. El caso Phillip Morris” (mentor: L.A. Quevedo); Kerlakian, Juan Ignacio “Comportamiento del consumidor. Influencia de un accidente en el proceso de decisión de compra de pasajes aerocomerciales” (mentor: P. Brudny); Ariel Waltuch. “*Crisis Management*. Taxonomía de situaciones y consecuencias para su gestión” (mentor: J.Walter); Alberto Menéndez Sepúlveda “Gestión de crisis: planes de contingencia en los servicios públicos privatizados en Argentina” (mentor: J. Walter); Scomparin, Natalia Lorena, “Respuestas estratégicas empresarias exitosas frente a la recesión” (mentor: J.Walter). Este último trabajo está disponible con formato de artículo en la página del Departamento de Administración.

³ Los partidos políticos argentinos –“que se vayan todos”- enfrentaron justamente una situación de este tipo.

Las catástrofes naturales suscitan en cambio “comunidades terapéuticas”, solidarias con quienes las han sufrido. Estudios realizados durante los años setenta atribuyen a ellas la misteriosa euforia que rodea a los damnificados tras los sucesos que los afectaron. El texto preliminar de Freeman, Hirschorn y Maltz del cual recojo esta distinción, aporta evidencia sobre la creación de comunidades terapéuticas (clientes que no abandonan al proveedor pese al deterioro de la calidad de sus servicios, competidores que se abstienen de aprovechar la oportunidad y, en cambio, se ponen al servicio de las empresas rivales) en torno a las empresas afectadas por el derrumbe de las torres gemelas.

Una rápida revisión de la literatura reciente nos ha permitido identificar trabajos que se interrogan sobre la relación entre la gravedad de la situación y los recursos con los que se cuenta para enfrentarla, y sobre la disponibilidad de estos últimos a nivel individual, grupal u organizacional.

Freeman y sus colegas razonan sobre esta relación inspirándose en investigaciones psicológicas sobre abuso sexual. La recuperación de la persona es más difícil cuando la violación es reiterada y cuando la agresión proviene del entorno familiar (y viceversa). La recuperación es más fácil cuando la víctima es sociable, milita en alguna causa y tiene algún tipo de hobby que la ayude a distraerse (y viceversa). Freeman y sus colegas procuran a continuación transponer este razonamiento en el nivel organizacional, para identificar aquellos puntos sobre los cuales es posible actuar si se desea aumentar la capacidad de reacción de las organizaciones.

Diane Coutu (2002) también razona sobre lo que denomina “personal resilience”. La resistencia individual depende según esta autora de tres características que es posible transponer en el nivel organizacional: una franca aceptación de la realidad (da como ejemplo la aparente extravagancia de la dirección de Morgan Stanley, empresa radicada en las torres, que había previsto tres copias en tres sitios alternativos de las bases de datos corporativas), creencias profundamente arraigadas sobre el sentido de la vida (tener un propósito es clave para la supervivencia, como lo atestiguan los sobrevivientes de campos de concentración), ingenuidad ritualizada (alude aquí, remitiéndose a Claude Levi Strauss, a la aptitud para el “bricolage”, es decir, para resolver problemas recurriendo a medios de fortuna). Respecto a este último punto la autora afirma: “las compañías que sobreviven consideran la improvisación una habilidad clave” (cita el caso de la empresa postal UPS, que invita explícitamente a sus empleados a improvisar para asegurarse de que el mensaje llegará a destino), y remite para explicarlo a un texto de Karl Weick en el cual afirma que “hay buena evidencia de que, colocada bajo presión, la gente regresa hacia sus más habituales modos de respuesta” (Weick, 1993).

Sobre resiliencia a nivel grupal, un texto en muchos sentidos precursor proviene justamente de Karl Weick (1996), quien examina el caso de un grupo de bomberos atrapados en el incendio de un bosque en EE.UU. a partir de una novela publicada en 1976 que fue el resultado de una década de investigaciones por parte de su autor, Norman Maclean, profesor de literatura de la Universidad de Chicago. Weick identifica tres factores sobre los cuales los líderes -cuya tarea es “crear sentido en entornos en los que repentinamente se pasa de lo esperado a lo inesperado, inconcebible o incomprensible”- pueden actuar, procurando desarrollarlos en el grupo a su cargo: la aptitud para la improvisación (tema que

reaparece en el texto posterior de Coutu comentado más arriba), la sabiduría (entendida como la capacidad de simultáneamente creer y dudar, opuesta al exceso de confianza y al exceso de precaución) y la interacción respetuosa (que tiene tres imperativos: confianza en los otros, honestidad y auto-respeto⁴).

A nivel organizacional, la resiliencia es examinada desde diferentes puntos de vista. Así por ejemplo, Jane Dutton y otros (2002), en un texto sobre la “compasión organizacional” ante actos violentos, serias enfermedades y muertes, afirman que dicha aptitud puede medirse a partir de cuatro dimensiones: el alcance (entendido como el abanico de recursos provistos a la gente en estado de necesidad, tales como dinero, flexibilidad en el cumplimiento de las normas, ayuda física y otras formas de atención y dedicación de tiempo), la escala (que mide el volumen de recursos, tiempo y atención que recibe la gente que sufre), la velocidad de respuesta (que es independiente del carácter más o menos burocrático de la organización) y la especialización (que mide el grado de personalización de los recursos en relación a las necesidades particulares de individuos o grupos que atraviesan situaciones dolorosas). Aneil Mishra afirma por su parte que la capacidad organizacional de respuesta ante las crisis depende centralmente de la confianza, “un constructo clave descuidado por las investigaciones previas sobre crisis organizacionales”. Este autor sostiene que “las consecuencias positivas, negativas o generativas de la crisis dependen de la naturaleza de los comportamientos organizacionales en su transcurso; en particular de aquellos que modelan la manera de asignar, transformar y adquirir los recursos, y de los factores clave que moderan dichos comportamientos” (Mishra, 1996: 262).

A modo de cierre diré que, en un plano más general, para comprender el verdadero alcance de esta forma de razonamiento es preciso contraponerla a la vigente en la bibliografía administrativa en general, que concibe a las organizaciones como sistemas abiertos cuya principal virtud en tiempos de cambio acelerado reside en su capacidad de adaptación e influencia sobre el entorno. Resiliencia significa en cambio resistir, procurando preservar y desarrollar la capacidad de hacerlo por parte de los individuos⁵, los grupos y las organizaciones, y de ella depende la rapidez y la posibilidad misma de la recuperación posterior. Estimo que esta hipótesis puede ser de gran valor para entender lo sucedido en nuestro país en esos tres niveles, tras el colapso vivido en 2002, que por cierto no ha sido el primero en la historia reciente del país.

¿Qué lecciones podemos extraer de la experiencia, que nos sirvan para enfrentar situaciones similares en el futuro? Mucho me interesa conocer el eco –dirigir los mensajes a

⁴ Vale la pena rescatar aquí la referencia en la cual se inspira Weick para lo que entiende por “interacción respetuosa”: Donald T. Campbell, “Asch’s Moral Epistemology for Socially Shared Knowledge”, in *The Legacy of Solomon Asch: Essays in Cognition and Social Psychology*, Ed. Irwin Rock (Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 1990), pp. 39-52.

⁵ El término resiliencia es bien conocido y es considerado clave para la actividad de los profesionales de diferentes disciplinas que, por ejemplo, se ocupan de la atención primaria de la salud y enfrentan problemas de desnutrición infantil en barrios carenciados. Pues, ¿en qué punto y bajo qué condiciones el hambre tiene consecuencias negativas irreversibles para el desarrollo de los niños?

walter@udesa.edu.ar- que producirá este texto en sus lectores y, por supuesto, sugiero que la hipótesis sea retomada en futuros trabajos de graduación

Textos consultados

Coutu Diane L., "How Resilience Works". *Harvard Business Review*, May 2002.

Dutton J., Frost P., Worline M., Lilius J.; Kanov J., "Leading in Times of Trauma". *Harvard Business Review*, January 2002.

Erikson, K.T.. *Everything in its path: destruction of community in the Buffalo Creek flood*. New York: Simon Schuster, 1976.

Erikson, K.T., "Loss of Communalty at Buffalo Creek." *American Journal of Psychiatry* 133: 302-5, 1976b.

Freeman, S., Hirschorn L. y Maltz M., "Organizational Resilience. A model of the effect of disaster on organizations based on preliminary outcomes from the September 11th attacks".

Laufer Romain, *L'entreprise face aux risques majeurs. A propos de l'incertitude des normes sociales*. Ed. L'Harmattan, 1993.

Mishra Aneil K., "Organizational Responses to Crisis. The Centrality of Trust". In Kramer R.M., *Trust in Organizations*. Sage Publications, 1996.

Weick Karl E., "Prepare Your Organization to Fight Fires". *Harvard Business Review*. May-June 1996.

Weick Karl E., "The Collapse of Sensemaking in Organizations. The Mann Gulch Disaster". *Administrative Science Quarterly*, Dec. 1993.