



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

Resiliencia: Construyendo una nueva ética del cuidado interno organizacional.

Tesis Profesional

Que para obtener el título de:
Licenciada en Administración

Presenta:
Silvia Guadalupe Camacho Galván

Asesor:
Juan Carlos Barrón Pastor



Ciudad de México

2016



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatorias:

A mis padres.

Por darme los tesoros más preciados que poseo, la vida, el amor, el tiempo, mi hermano.

Los amo infinitamente papás.

Silvia Galván, por su amor incondicional, dedicación, aliento en los momentos más difíciles, cuidados amorosos, regaños necesarios, por estar siempre conmigo y guiarme en cada etapa de mi vida.

Alfredo Camacho, por ser mi inspiración, mi maestro y mentor en la vida, por enseñarme a trabajar duro y luchar por mis sueños y sobre todo, por el inmenso amor que me tiene.

A mi hermano.

Por ser el mejor compañero de vida y la mejor persona que pudiera tener a mi lado.

Jesús Alfredo, porque mi vida estaría incompleta si no tuviera a ese ángel que me ha regalado, a esa pequeña personita que me hizo el honor de ser tía, y me ha enseñado a amar incondicionalmente.

A mis amigos

Por ser mis cómplices, colegas, compañeros incondicionales. Fue un placer compartir esta etapa con ustedes.

Agradecimientos:

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México, por darme el privilegio de ser parte de ella y llevarla con orgullo a cada lugar, en mi corazón azul y mi piel dorada.

Agradezco a la Facultad de Contaduría y Administración que me formo como profesionista durante los últimos 4 años de mi vida, y me dio la oportunidad de conocer amigos que se convirtieron en familia.

Agradezco al Dr. Juan Carlos Barrón Pastor, por ser mi mentor en esta etapa de mi vida, por su paciencia, sus conocimientos y sobre todo por confiar en mí, por mostrarme un mundo complejo, lleno de posibilidades, donde el conocimiento nunca se acaba y siempre habrá preguntas que requieren una respuesta.

Para mí es un orgullo pertenecer a esta noble institución que me ha permitido crecer y desarrollarme, es momento de extender las alas y emprender un nuevo viaje.

La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países porque la crisis trae progresos. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar “superado”.

Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones.

La verdadera crisis es la crisis de la incompetencia. El problema de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia.

Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora que es la tragedia de no querer luchar por superarla”.

Albert Einstein

Índice:

Contenido

Introducción.....	8
Método de investigación estudio de caso.....	20
Complejidad y adaptación desde un enfoque sistémico	31
Tipología de sistemas.....	32
Jerarquía de los sistemas según Boulding.....	32
Taxonomía de sistemas según Jordan	33
Clases de sistemas según Checkland	33
Teoría de los sistemas complejos adaptativos de Niklas Luhmann.....	34
Las organizaciones humanas como sistemas sociales, complejos y dinámicos	37
Complejidad, Adaptación y Aprendizaje.....	40
Complejidad.....	40
Principios de la complejidad	43
Adaptación.....	45
Aprendizaje Organizacional.....	45
La organización como un sistema complejo	53
La empresa dentro del desarrollo de sistemas complejos.....	54
La globalización como un sistema complejo.....	57
Red, Jerarquía y mercado.....	58
Redes	59
Jerarquía.....	59
Mercados	60
Resiliencia.....	61
Definición de Resiliencia.	61
¿Cómo podemos definir la Resiliencia?	61
¿Podemos desarrollar la resiliencia?	64
Resiliencia: Antecedentes históricos. Investigaciones y desarrollo.	64

Tipos de investigaciones. La resiliencia en las áreas de trabajo social y psicología. .	66
Dos ramas importantes de la resiliencia: resiliencia social y resiliencia organizacional.	71
Resiliencia Social.....	72
Resiliencia Organizacional.....	74
Riesgo	82
Historia del riesgo.....	82
El riesgo en la actualidad... ..	83
El riesgo desde las ciencias técnicas y naturales.	85
El riesgo en las organizaciones.....	86
Definición de riesgo organizacional.....	86
La gestión del riesgo en las organizaciones	88
Tipos de riesgo en las organizaciones.....	92
Procesos de Vulnerabilidad y protección.....	100
Importancia de: la responsabilidad social empresarial, la resiliencia y la gestión del riesgo organizacional.....	101
Cómo incide la ética empresarial en la gestión del riesgo.....	106
Visión de la RSE bajo la perspectiva de la resiliencia	107
Resiliencia, una nueva perspectiva... un nuevo enfoque organizacional.	110
La resiliencia y las cadenas logísticas en las organizaciones.....	113
Nacional Monte de Piedad I.A.P. (Institución de asistencia Privada).	119
Historia de Nacional Monte de Piedad I.A.P. (Institución de asistencia Privada).	120
Fundación y primeros años de vida del Sacro y Real Monte de Piedad de Ánimas de la Nueva España.	120
Crecimiento, expansión y crisis: De la caja de ahorros a la emisión fiduciaria.	122
La inclusión de los negocios bancarios 1857-1910	124
De la bonanza a la crisis	125
En el siglo XX. De la beneficencia pública a la asistencia privada.....	126
En la Actualidad... ..	128
¿Cómo se ve el futuro para el Nacional Monte de Piedad?	130
Estructura Organizacional del Nacional Monte De Piedad I.A.P	131
Filosofía Organizacional.....	131
Operaciones o servicios que realiza el Monte de Piedad	133

Estructura Organizacional.....	135
Terminología de Operación en el Nacional Monte de Piedad.....	140
Procedimientos: Pignoración, Pago, Amarre, Registro Y Custodia de los objetos a empeñar.....	141
El Proceso que se debe seguir para la pignoración de cualquier prenda es el siguiente:.....	142
Descripción de problemas y situaciones que enfrenta a nivel operativo el Nacional Monte de Piedad.	145
Caminando hacia el futuro	154
Nacional Monte de Piedad institución resiliente	155
Aprendizaje constante	161
Gerenciar para mejorar resultados	167
Estandarización resiliente del área de trabajo.....	170
Eliminación y aprendizaje de las anomalías	174
Como monitorear los resultados del proceso de aprendizaje	180
Como gerenciar para adaptar y mantener los resultados obtenidos	181
Práctica del método de gerenciamiento PDCA de mejoras.....	186
Conclusiones.....	193
Listado de esquemas.....	199
Listado de tablas.....	200
Bibliografía.....	201

Introducción

La implementación de los términos (resiliencia, resiliencia social y resiliencia organizacional) han cobrado mayor fuerza en las últimas décadas como una posible respuesta para dar una explicación a la observación de que no todas las personas, empresas o países reaccionan de la misma forma a la hora de atravesar circunstancias difíciles, como crisis o desastres, ya sean naturales o provocados por el ser humano. Vivimos en una época turbulenta, donde los cambios se producen de una manera acelerada y existe crisis, crisis en todas las áreas de la sociedad. La única ventaja competitiva que las organizaciones presentan es la de poder contar con una capacidad superior de poder reinventar su plataforma o modelo de gestión antes de que las circunstancias del entorno le obliguen a hacerlo.

Se han realizado investigaciones de campo en las áreas sociales, y se ha demostrado que la resiliencia es una capacidad ordinaria, no extraordinaria¹. Se demostró que la gente, organizaciones, sociedades y países demuestran resiliencia para hacer frente a las situaciones de adversidad, por medio de un aprendizaje continuo.

Las organizaciones que se consideran resilientes son aquellas que realizan un arduo trabajo para estar preparadas para lo mejor, pero también para lo peor². Si se tiene un liderazgo efectivo, buenas prácticas de gobernanza y un clima de trabajo de calidad basado en los valores de la ética laboral, los convierte en verdaderas organizaciones de aprendizaje organizacional. Las investigaciones realizadas en este campo de la resiliencia, han demostrado que: toda organización resiliente es capaz de prever escenarios probables que se pueden presentar y tener efectos adversos, tanto en las operaciones como en la reputación de la organización.

¹ Torres, de Durand, Eneida, (2013), "La resiliencia como plataforma para la reinención de los individuos, las organizaciones y los países", suagm.edu, Pág. 1.

² Ibídem, Pág. 2.

En la actualidad, la globalización ha generado continuos cambios políticos, económicos, tecnológicos y sociales; razones por las cuales los líderes de las organizaciones en todo el mundo, han cambiado sus objetivos , ahora no solo se preocupan por obtener rentabilidad y márgenes mayores de producción, sino que han cambiado su visión comprendiendo que las personas son las que tienen el potencial para permitir y aumentar la competitividad de los productos o servicios ofrecidos en el mercado; ellos son quienes tienen las ideas que marcan la diferencia de una empresa a otra, por tal motivo, es necesario desarrollar herramientas necesarias para maximizar el aprovechamiento humano.

El empleo de la resiliencia, como estrategia organizacional, ayuda a lograr que las organizaciones resistan, aprendan y se adapten ante las múltiples crisis que enfrentan a diario ya sea por cuestiones internas o externas. Es decir, como puede ayudar a afrontar las crisis financieras mundiales, como también puede contribuir en la integración y mejor trato del personal dentro de una organización.

Toda organización al enfrentarse a un entorno de inestabilidad, parece desarrollar factores clave que permitirán adaptarse frente al riesgo producido en un mundo inestable, estos factores permiten que todas las partes que interactúan en el desarrollo y gestión de la empresa, puedan generar capacidades o habilidades para ingresar en un proceso estratégico a través de la determinación de su estrategia, estructura, sistema, destreza y cultura.

Una estrategia resiliente es la habilidad que desarrolla una organización para enfrentar, aprender y adaptarse adecuadamente ante una crisis existente, ayuda a que el cambio sea permanente pero no traumático enfrentándose a retos de conocimiento, de estrategia, de política o de ideología.

Cuando dicha organización genera estrategias resilientes, toda la estructura organizacional parece ordenar sus actividades y además, distribuye sus recursos (tanto materiales como intelectuales) necesarios para poder llevar a cabo dichas estrategias, desarrollando en la organización la resiliencia necesaria para hacer frente ante un mundo sistemático complejo.

Un sistema es un conjunto de componentes que interactúan entre sí, para lograr un resultado; dichos componentes generan los procesos o procedimientos organizacionales, ya sean formales o informales, que son utilizados por la misma organización para administrar sus recursos diariamente, los cuales incluyen los sistemas de control, la medición del desempeño, los sistemas de motivación, compensación, premios, entre otros.

Pero la resiliencia organizacional no solo se limita al desarrollo de estrategias, sino también al desarrollo de destrezas o competencias distintivas dentro de una organización, dichas destrezas residen dentro de las personas, prácticas gerenciales, procesos o tecnologías que son considerados como esquemas de acción; cuanto más desarrollados estén estas competencias organizacionales, se conseguirá una mayor posibilidad de aprendizaje y de adaptación ante los riesgos existentes.

En épocas turbulentas, la única ventaja con la que cuentan las organizaciones, es poder lograr y desarrollar la capacidad para reinventarse, desarrollar organizaciones resilientes para generar sociedades resilientes.

Son muchas las empresas que han pasado de ser excelentes, a ser regulares a causa de turbulencias como discontinuidades tecnológicas, cambios regulatorios, impactos geopolíticos, bruscos cambios en preferencias de consumidores y mayor número de competidores; razón por la cual las organizaciones exitosas se han visto en la necesidad de cambiar procesos que años anteriores probablemente les traería buenos resultados, pero que en la actualidad no les permite ser las mejores.

La resiliencia organizacional no solo se trata de reaccionar o recuperarse ante una crisis única, sino de adaptarse constantemente, anticipando así las tendencias profundas y a largo plazo realizando cambios antes de que sean sumamente necesarios; es por ello que una de las principales características de la resiliencia son la creatividad y la iniciativa. La resiliencia requiere de innovación frente a

aquellos valores, procesos y conductas organizacionales que sistemáticamente favorecen la perpetuación por sobre la innovación.

Por lo antes mencionado, se considera que en las empresas actuales se debe reforzar la resiliencia como característica fundamental a desarrollar en todos los colaboradores, pues son ellos quienes tienen a su cargo la labor de crear organizaciones estratégicamente resilientes; dicha premisa beneficia a empleados y accionistas, por el hecho de hacer más duradera la permanencia de la empresa en el mercado.

El Nacional Monte de Piedad, es una institución de gran importancia y reconocimiento para el país, en sus más de 200 años de trayectoria ha conseguido desarrollar un amplio y vasto aprendizaje que le ha servido para enfrentar la constante y creciente crisis mundial.

La presente investigación pretende conocer más sobre la forma de operar de una gran institución como es el Nacional Monte de Piedad, con la finalidad de conocer cómo se emplea la resiliencia en el cuidado interno organizacional a través de la gestión de riesgos operativos.

El Nacional Monte de Piedad cuenta con un robusto número de colaboradores, los cuales ayudan a enfrentar la demanda constante de un mundo globalizado. Las operaciones realizadas día con día requieren de una dirección, gerencia, fuerza laboral y colaboradores, orientadas hacia el aprendizaje para así gestionar de la mejor forma posible un cuidado interno organizacional con una visión resiliente.

Lo que nos lleva a preguntar, ¿Cómo el Nacional Monte de Piedad aprende y se adapta ante los problemas operativos presentantes día con día? Y ¿Cómo afecta la determinación del riesgo para que se consiga un aprendizaje efectivo?

En la segunda mitad de los años 40's, ocurrieron muchos cambios que marcaron el rumbo del mundo, por ejemplo: en 1948, se inventó el bikini, aunque a primera vista pareciera un asunto menor, y que para esta tesis resulta irrelevante, realmente no lo es, la prenda lleva el nombre de uno de los tantos atolones de la

isla de Marshall, en el pacifico central, donde a mediados de 1946, se llevó a cabo una prueba nuclear, la explosión fue de enormes dimensiones y la vida en ese sitio se tornó inviable, no obstante, en el año 2008, se realizó una visita al lugar, donde se pudo dar cuenta que había ya un enorme progreso de los sistemas vivos, incluso, sobre los restos de los buques hundidos la vida progresa³. ¿Cómo después de la explosión y contaminación nuclear, la vida ha vuelto a poblar el sitio? ¿Cuáles son las propiedades de esos sistemas vivos? ¿Qué les permitió recuperarse de un desastre de tal magnitud? ¿Pueden esas propiedades ser desarrolladas en las organizaciones? ¿Qué efectos tendría este conocimiento sobre el paradigma de la gestión del riesgo?

Antes de intentar respuestas, revisemos un poco de contexto histórico:

La revolución neolítica, hace diez mil años, y gracias a la aplicación de técnicas agrícolas y ganaderas, permitió la primera gran expansión de la especie humana; se calcula que a partir de entonces la población empezó a crecer a un ritmo que la duplicaba cada mil setecientos años. Al comienzo de nuestra era se calcula que vivían unos ciento cincuenta millones de personas: una tercera parte en el imperio romano, otra tercera parte en el imperio chino y el resto diseminado⁴.

La crisis del imperio romano estuvo acompañada de las primeras grandes epidemias que provocaron despoblación. En el año 1348, se extiende por Europa la peste negra que se estima redujo la población europea en un tercio. A pesar de ello, hacia el año 1600 la Tierra había alcanzado los quinientos millones de habitantes. A partir de ese momento se produce la explosión demográfica y la población empieza a duplicarse cada doscientos años. En 1800, dos años después de la publicación del "Primer Ensayo sobre el Principio de la Población" de T.R. Malthus, se alcanzan los novecientos millones de habitantes. El ritmo se

³ Crisóstomo, Fermín, (2013), "Conferencia: resiliencia organizacional", YouTube, Parte 1.

⁴ Martínez Coll, Juan Carlos (2001): "Demografía", en "La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes", eumed.net.

sigue acelerando; en 1900 se registra los mil seiscientos millones; en 1960 había tres mil millones. A mediados de 1999 se superaron los 6.000 millones⁵.

Con esta breve reseña histórica del crecimiento poblacional en el mundo, podemos notar nuestro progreso como especie, hemos creado una legión de factores favorecedores para la vida humana. En el último tercio del siglo pasado, los incrementos de natalidad presentaron un aumento exponencial y turbulento, esta turbulencia es inestable, difusa en sus fuentes y efectos, y difícil de medir.

El ambiente de negocios actual cambia avasalladoramente, hasta alrededor de los años 40's del siglo pasado, dicho ambiente era de cierta forma predecible, si, existían cambios en el ambiente de negocios pero podíamos "congelar" un poco las organizaciones y hacer algunas adecuaciones para después "descongelarlas" y continuar, ese era un lujo que hoy en día ya nadie se puede dar, a esa época se le ha denominado como: la era de la gestión episódica del cambio. Ya en los años 70's los cambios que se presentaron en el ambiente de negocios registraron un incremento en su frecuencia y en su profundidad.

Las organizaciones comenzaron a ser conscientes de su poca capacidad de adaptación, los instrumentos de pronóstico empezaron a ocupar un lugar central en la gestión, ninguna organización, industria o economía se sintió inmune.

Por esta razón las organizaciones buscaron construir ventajas competitivas, induciendo innovaciones, anticipándose; ese incremento en el ritmo de las innovaciones provocó un ambiente complejo, un ambiente de cambio incesante, sin periodo alguno de estabilidad, donde los directivos reconocen que las perturbaciones son auto-inducidas. El resultado fue una cada vez más rápida y mejor introducción de productos y servicios.

Estas interdependencias de los sistemas, nos ha hecho ser conscientes de la enorme complejidad del ambiente de negocios, de las dificultades existentes para la elaboración de pronósticos, del estado de vulnerabilidad de las organizaciones y

⁵ ídem.

de la enorme diversidad de factores que pueden llevar a la extinción a algunas organizaciones.

Así, el entorno complejo de las organizaciones se refiere a una cuestión problemática en la que partimos de que todas las organizaciones humanas (consideradas desde esta perspectiva como sistemas simultáneamente psicológicos/sociales/culturales/económicos) pueden ser estudiadas como sistemas complejos y que eso implica que es necesario explicar que se encuentran en constante interacción con su entorno.⁶

Se cree que la perspectiva que ofrece la complejidad, nos permite comprender mejor el entorno de las organizaciones debido principalmente al carácter emergente de muchos de los elementos del mismo; es decir, elementos que no se encuentran en las organizaciones, pero que no podrían explicarse sin el funcionamiento de esas organizaciones, y que emergen en el entorno. Simultáneamente, nos ayuda a entender que la transformación del mundo, del entorno de las organizaciones, pasa necesariamente por la transformación de las organizaciones y de las personas que en ellas colaboramos.⁷

A mediados del siglo pasado, Warren Weaver (1948) redactó un texto titulado “Ciencia y Complejidad” el cual ha sido considerado como fundamental de la teoría de la complejidad, y en donde Weaver responde a la pregunta de ¿Qué es la ciencia?, argumentando que la ciencia es claramente, una forma de resolver los problemas, no todos los problemas, pero si una gran clase de ellos, los más importantes y prácticos. Weaver clasifica los problemas y los sitúa cronológicamente en el desarrollo de la ciencia.

Primero, menciona que hasta el año 1900, la ciencia se concentró en soluciones de problemas con pocas variables, problemas de simplicidad, problemas como la velocidad. Al inicio del siglo XX, se desarrollaron técnicas de gran alcance para

⁶ Alfredo, Díaz, Mata, Barrón, Pastor., Cardiel, Hurtado., González, Hernández., Méndez, Cruz., Méndez, Morales., Morales, Pelagio., et al., (2015), “Entorno complejo de las organizaciones”, introducción, Facultad de Contaduría y Administración-UNAM, Pág. 12.

⁷ Ibídem. Pág. 13.

resolver problemas de complejidad desorganizada, es decir, problemas con una gran cantidad de variables y donde el conjunto de estas poseen ciertas propiedades medias, ordenadas y analizables, así obtenemos la probabilidad y la estadística. Posteriormente, los científicos se enfocaron en soluciones de problemas de complejidad organizada, problemas que se distinguen por la interacción de las variables e implican el tratamiento de factores interrelacionados en un todo orgánico, tratan de resolver problemas como los de la economía, neurología, genética etc. Dichos problemas requieren de la intervención y colaboración de grupos multidisciplinarios, del uso de modelos de simulación y el uso intensivo de los recursos tecnológicos. Por ejemplo, los problemas de riesgo, son problemas de complejidad organizada.

Necesitamos soluciones compatibles con esos niveles de complejidad, necesitamos en esencia, un cambio en el paradigma, en un entorno donde lo impredecible afecta las decisiones.

Pero este cambio de paradigma no solamente es de carácter técnico, sino también son supuestos que están profundamente arraigados en el pensamiento profesional. Cuando existen eventos desastrosos, ya sea por la intolerancia ideológica, por los fenómenos de la naturaleza, o la ambición criminal (además de pérdidas humanas y materiales) existe una pérdida de fondo, perdemos la ilusión de control.

La sensación de perder el control, nos aterra, nos hace sentirnos vulnerables; tal vez sea que añoremos los comportamientos colectivos cuando dejamos atrás el instinto, cuando dejamos de ser “manada”; a esas colectividades ahora las llamamos sistemas auto-organizados, y a sus comportamientos, se le denominan emergentes, pues no existe ningún plan, ningún planificador, ningún director. Lo que existe, es un comportamiento claro de directrices de la conducta individual dando como resultado un comportamiento colectivo.

Lo mismo ocurre en el mercado, es una colectividad global sin ningún control centralizado, donde existe una diversidad de productos y servicios, para los

cuales, existe una diversidad de consumidores. Adam Smith comenta que el egoísmo individual fomenta el bienestar común, como si fuera una especie de mano invisible, bajo reglas simples. De hecho, la mayoría de los fracasos en el mercado provienen de los intentos de control por parte de los gobiernos y especuladores, pues los sistemas auto-organizados tienden a compensar cualquier cambio producido hacia el exterior, por lo que resulta difícil encaminarlos hacia objetivos específicos, controlar o presionar su comportamiento, normalmente provoca resultados inesperados.

Ahora bien, una característica de los sistemas auto-organizados, es la de poseer cierta capacidad para mantener sus condiciones normales de desempeño pese a que puedan recibir perturbaciones tanto internas como externas al mismo sistema. La visión de los sistemas auto-organizados, resulta ampliamente utilizado en gran parte de los campos del conocimiento, como por ejemplo: el sistema solar, sistemas biológicos, sistemas sociales, sistemas mecánicos y, sistemas ecológicos. Y aunque parecieran ser sistemas diferentes entre sí, todos ellos están relacionados e interactúan constantemente.

Bonfill (2006) plantea que en la sociedad moderna se requiere de dinamismo, capacidad de respuesta y flexibilidad, particular importancia revisten estas cualidades en el proceso de globalización, el que comprende un creciente grado de interdependencia entre los países, y desde luego las organizaciones.

Todo sistema, como por ejemplo una organización, está en constante exposición con las perturbaciones propias y existentes en otros sistemas y por lo tanto, también podrían afectar el logro de los objetivos de la misma organización. Por lo que, es preciso no solo reconocer los efectos existentes en el entorno externo o en otros sistemas, sino también es necesario contar con las herramientas necesarias que le permitan medir las desviaciones del sistema, para así poder adaptarse a los cambios o situaciones existentes.

Una posible herramienta que podría ayudar a enfrentar la incertidumbre propia del entorno en el cual se desarrollan las organizaciones, y en el cual diversos

sistemas ejercen mutua influencia, consiste en desarrollar resiliencia dentro de la organización.

¿Qué es resiliencia? El origen etimológico de resiliencia proviene del latín “resilio” y significa volver atrás, volver de un salto, resaltar, rebotar. Dicho término ha sido adaptado a las ciencias sociales para caracterizar aquellas personas, sociedades, organizaciones y sistemas que, a pesar de desenvolverse en situaciones de alto riesgo, se pueden desarrollar exitosamente y alcanzar sus objetivos planteados.

Actualmente definimos la resiliencia como:

Las fortalezas que desarrollan y/o potencian las personas, familias y/o comunidades ante adversidades crónicas (ej. situaciones de pobreza, disfunción familiar...) o puntuales (ej. accidente, enfermedad, atentado terrorista, desastre natural...), siendo éstas, el resultado de los procesos que se generan de la interacción entre los factores de protección y de riesgo tanto individuales como ambientales (Mateu, Gil y Renedo, 2009).

En otras palabras, resiliencia es la capacidad de un sistema de recobrase de una perturbación o mantenerse funcionando a pesar de la perturbación.

La justificación de la presente tesis, nace a partir de investigar durante 3 años, el concepto de resiliencia y su aporte a la psicología y pedagogía, de ahí que surge la pregunta ¿Cómo se promueve la resiliencia en el ámbito organizacional? ¿Qué factores son necesarios para fomentar y desarrollar organizaciones resilientes? ¿La resiliencia ayuda a estar preparados para enfrentar los riesgos presentes en una sociedad caótica?

Para comprobar o refutar la hipótesis, se realizará un trabajo de campo en el Nacional Monte de Piedad, donde podremos conocer el desarrollo histórico que ha marcado el rumbo de dicha institución y así poder apreciar su nivel de resiliencia adquirido desde su fundación, además de estudiar su situación (política, económica y social) en la que se desenvuelve actualmente, para reconocer riesgos presentes que enfrenta el monte de piedad.

Con el propósito de identificar la situación interna organizacional (filosofía institucional, organigrama, clima organizacional, manuales de procedimientos. Etc.) De dicha institución y así poder desarrollar propuestas que ayuden a promover la resiliencia ética organizacional, gestionar el riesgo operativo de forma resiliente y así favorecer la adaptación y el aprendizaje de los problemas operativos dentro del Nacional Monte de Piedad.

El primer capítulo, como ya se ha ido desarrollando al principio de la introducción, se iniciará por analizar los conceptos de complejidad y adaptación desde un enfoque sistémico. Para la comprensión y desarrollo de nuestro concepto a estudiar (resiliencia), se necesita de entender que la resiliencia, al igual que todo proceso se encuentra inmerso en un conjunto de sistemas que interactúan entre si y que son piezas clave para su desarrollo y funcionamiento; este capítulo abordará los conceptos de complejidad, prevención, adaptación y aprendizaje, además que comenzaremos a estudiarlos desde la perspectiva de la globalización, las empresas y desde luego la influencia y la importancia de la resiliencia en las organizaciones.

En el segundo capítulo se conocerá el concepto de resiliencia. Redactando las definiciones más sobresalientes que abarcan el tema de investigación, para un buen entendimiento de la propuesta de esta tesis, se hace esta redacción debido a que es de gran importancia respaldar todos los conceptos con relación a la resiliencia y que se utilizaran y abordaran en los demás capítulos. Los conceptos globales que se abordaran son: Resiliencia, resiliencia social y resiliencia organizacional. Se realizará una explicación breve pero detallada de estos conceptos, con la finalidad de entender las dimensiones de la tesis presentada al igual que el proceso y desarrollo de la investigación.

En el capítulo tercero se comienza con una breve semblanza histórica sobre las transformaciones que ha presentado el concepto de riesgo además de su definición, como concebir el riesgo en la actualidad, diferentes formas de gestión del riesgo y por último el riesgo en las organizaciones. Es importante la comprensión del riesgo para el desarrollo de esta tesis, la resiliencia va de la

mano del riesgo, si no se hace mención de lo que implica el riesgo no podemos entender la resiliencia como tal.

En el capítulo cuarto, una vez estudiado los conceptos que se utilizaran para el desarrollo y entendimiento de la resiliencia, se comenzará a analizar el aprendizaje que desarrolla el Nacional Monte de Piedad, para esto se va a desarrollar un análisis de los aspectos resilientes ya antes mencionados y así determinar el grado de aprendizaje que presenta la institución, importante para el desarrollo de una organización resiliente.

El ultimo capítulo presentara una propuesta de aplicación para el Nacional Monte de Piedad, una vez analizada la situación que presenta y entendido la problemática existente, se presentara la propuesta de resiliencia organizacional, construyendo una nueva ética del cuidado interno y la gestión de riesgos organizacionales de forma resiliente.

A lo largo de este trabajo, se tomará conciencia de la importancia que tiene el desarrollar personas resilientes, organizaciones resilientes, sociedades resilientes y países resilientes. La necesidad que tenemos en la actualidad de transformarnos día con día para adaptarnos y sobrevivir a los cambios bruscos del entorno.

Método de investigación estudio de caso

El método de estudio del caso, es una herramienta de gran valor en la investigación en áreas organizacionales; su mayor fortaleza que puedo considerar es la de que a partir del mismo, se puede medir y registrar las conductas de las personas registradas en el presente fenómeno de estudio, en este caso: el Nacional Monte de Piedad. A diferencia de los métodos cuantitativos que solo se centran en la información verbal que se pudiera obtener por medio de encuestas y cuestionarios, decidí para temas de aplicación en esta tesis, utilizar el método de investigación por estudio del caso porque los datos pueden ser obtenidos desde una gran variedad de fuentes, como son: documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos.

Cabe mencionar que el método utilizado en este trabajo de investigación, “estudio de caso” es un método distinto al “método del caso”, este último método es una técnica de aprendizaje que se originó en la Universidad de Harvard, aproximadamente en 1914 cuya finalidad consistía en que los estudiantes de derecho pudieran aprender leyes basándose en situaciones reales, lo que les ayudaría a valorar actuaciones y emitir juicios fundamentados. En la actualidad, este método es muy utilizado en diversas áreas; como por ejemplo en áreas organizacionales, resulta una herramienta muy eficaz que ayuda a que los estudiantes adquieran diversos aprendizajes y desarrollen diferentes habilidades gracias al protagonismo que tiene en la resolución de los casos; podríamos decir pues que el método del caso es una técnica de aprendizaje activa centrada en un caso específico, donde se ha detectado el problema y el estudiante tiene que darle solución a dicho problema. Asopa y Beve (2001) define el método de caso como un método basado en la participación activa, cooperativa y en el dialogo democrático de los estudiantes sobre una situación real. Esta técnica de aprendizaje se centra en que el estudiante pueda seguir un proceso determinado para la resolución de un problema determinado.

El método utilizado en esta tesis no es el “método del caso” de Harvard. Esta tesis se basa en el “método de estudio de caso”. El estudio de caso (s) es un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales que lleva como implicación un proceso de indagación caracterizado por un examen sistémico en profundidad del o los casos a investigar. El método de estudio de caso constituye un campo de gran importancia para comprender en profundidad los fenómenos existentes que afectan en el desarrollo del o los casos sometidos a investigación. Desde esta perspectiva, el método de estudio de caso sigue una vía metodológica con la finalidad de conocer cómo funcionan todas las partes del caso para crear hipótesis, atreviéndose a alcanzar niveles explicativos de supuestas relaciones causales encontradas entre ellas, en un contexto natural, concreto y dentro de un proceso dado. Para algunos autores el estudio de casos no es una metodología con entidad propia sino que constituye una estrategia de diseño de la investigación que permite seleccionar el objeto/sujeto del estudio y el escenario real.

La propuesta aquí presentada se basa en el “método de estudio de caso”, aclarado este punto, se describirá a continuación el proceso que se siguió para el desarrollo del estudio de caso en esta tesis.

Como bien sabemos, toda investigación se puede realizar a partir de dos tipos de metodologías: cuantitativa o cualitativa. La primera consiste en contrastar diversas teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma teoría, por tal motivo es necesaria la obtención de una muestra, ya sea de forma aleatoria o discriminada, pero que será representativa de una población existente a estudiar. Para realizar estudios cuantitativos se necesita contar con una teoría ya construida, ya que el método científico utilizado en la misma es el deductivo. El segundo tipo de investigación, la investigación cualitativa consiste en la generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones que se extraen de un cuerpo teórico y que sirve como punto de partida en la investigación, por esta razón no es necesario la extracción de una muestra

representativa, sino más bien una muestra teórica conformada por uno o más casos.⁸

Para la presente tesis se consideró utilizar la metodología cualitativa y el marco teórico construido fue en gran parte por medio de una extensa investigación (que más adelante detallaremos), toda vez que estas aportaran conocimientos científicos al caso a analizar en el Nacional Monte de Piedad.

Las investigaciones que se realizan por medio del método de estudio de caso pueden ser: descriptivas, si lo que se pretende es identificar y describir los distintos factores que pudieran ejercer influencia en el o los fenómenos estudiados, pero también encontramos las exploratorias: en esta, se pretende poder conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad o el objeto de estudio.

Esta investigación se desarrolló por medio de una investigación de carácter exploratoria, debido a que posteriormente de estudiar y analizar la teoría existente, se realizó un acercamiento teórico-práctico al estudio del caso en el Nacional Monte de Piedad (se detallara más adelante).

Yin (1989) menciona que el estudio del caso había sido considerado como la estrategia más suave que existe en la investigación, pero paradójicamente es también de las más difíciles considerada en la investigación. Y además Shaw (1999) menciona que aunque la investigación cualitativa ve la realidad social como algo construido por las personas, puesto que este tipo de investigación adopta su propio instrumento para la recolección de datos, permite acercarse a dicho fenómeno y que puede ser capaz de descubrir, interpretar y comprender la perspectiva de los participantes sobre la realidad social.

El principal objetivo por lo cual la presente investigación es de carácter cualitativo, se debe a que se trató de comprender ciertos procesos por los cuales tienen lugar en ciertos fenómenos existentes en la forma de operar del Nacional Monte de

⁸ Martínez, Carazo, Piedad, Cristina, (2006), "El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica", Pensamiento & Gestión, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, Pág.6.

Piedad. La selección teórica realizada en este trabajo, facilitó la selección deliberada de aquellos casos que se mencionan críticos en dicha institución y que ayudó para valorar las teorías ya existentes aplicadas a nuestro estudio de caso.

Yin (1989) de igual forma considera que el método de estudio de caso es un método apropiado para aquellos temas que se consideran prácticamente nuevos o poco explorados, como es el caso de la investigación de resiliencia organizacional que se aborda en este trabajo. Se desarrolló esta tesis con base en la investigación cualitativa tratándose de un tema relativamente nuevo, por los siguientes rasgos característicos:

- Examinar o indagar un fenómeno contemporáneo como es la resiliencia, en un entorno real.
- Para visualizar las fronteras existentes entre el fenómeno a estudiar y su contexto que no son claramente evidentes.
- Porque se utilizó múltiples fuentes de datos.
- Porque el fenómeno a estudiar, como es la resiliencia, se puede utilizar tanto en un caso como en múltiples casos.

Protocolo de estudio del caso

Para poder realizar el presente trabajo de investigación, se diseñó un protocolo a seguir para aplicarlo dentro del Nacional Monte de Piedad.

Siguiendo los siguientes puntos:

- Definición de las preguntas de investigación.
- Definición de las proposiciones teóricas.
- Formulación de las unidades de análisis.
- Vinculación lógica de los datos a las proposiciones.
- Formulación de los criterios para la interpretación de los datos.

En cuanto a las preguntas de investigación y las proposiciones teóricas, me fueron de utilidad como punto de referencia o punto de partida para la recolección de

datos desde los distintos puntos del análisis del caso en el Nacional Monte de Piedad, ya que las preguntas de investigación y las proposiciones teóricas servirán como base para la construcción de (conceptos, dimensiones, factores o variables) a analizar en el desarrollo de la tesis.

Al realizar el protocolo de estudio del caso, me ayudó para protocolizar las tareas, instrumentos o procedimientos que utilicé para poder materializar el diseño de investigación, con la finalidad de aumentar la calidad de la investigación aquí propuesta.

Este protocolo de estudio del caso se llevó a cabo por medio del principio de triangulación:

Pregunta de investigación y objetivos

- Pregunta (s) de investigación: ¿Cómo el Nacional Monte de Piedad aprende y se adapta ante los problemas operativos presentantes día con día? ¿Cómo afecta la determinación del riesgo para que se consiga un aprendizaje efectivo en el área de operaciones dentro del Nacional Monte de Piedad?
- Objetivos:

Generales

- ✓ Identificar el término de resiliencia organizacional como un factor importante para el desarrollo sostenible dentro d una organización.
- ✓ Conocer la importancia de fomentar la resiliencia como un eje central en materia de ética organizacional.
- ✓ Fomentar la resiliencia dentro del cuidado interno organizacional.

Específicos

- ✓ Investigar el desarrollo histórico que ha marcado el rumbo del Nacional Monte de Piedad para conocer su nivel de resiliencia adquirido desde su fundación.

- ✓ Conocer la situación (política, económica y social) en la que se desenvuelve el Nacional Monte de Piedad actualmente, para reconocer riesgos presentes que enfrenta esta institución.
- ✓ Identificar la situación interna organizacional (filosofía institucional, organigrama, clima organizacional, manuales de procedimientos. Etc.) dentro del Nacional Monte de Piedad.
- ✓ desarrollar propuestas que ayuden a promover la resiliencia ética organizacional, gestionar el riesgo operativo de forma resiliente y así favorecer la adaptación y el aprendizaje de los problemas operativos dentro del Nacional Monte de Piedad.

Revisión de la lectura utilizada

Antes de mencionar algunas de las fuentes utilizadas para el desarrollo de esta tesis, cabe mencionar que en su mayoría las fuentes fueron consultadas de trabajos e investigaciones realizadas en Latinoamérica. Debido a que existe un gran número de países en desarrollo, la vulnerabilidad ante eventos considerados riesgosos es una limitación fundamental para poder emprender el camino hacia el desarrollo sostenible en países Latinoamericanos; por tal motivo existe diversas organizaciones como lo es ONU, que ha puesto en marcha el programa "Habitat por un mejor futuro urbano" donde la finalidad de dicho programa es promover y desarrollar resiliencia social y generar así países resilientes, gran parte de este programa es desarrollado en países Latinoamericanos. De ahí que dichos países han puesto en marcha investigaciones en temas de resiliencia en diversas áreas como lo es la salud, ingeniería, política y desde luego en áreas organizacionales.

Las fuentes principales consultadas para el desarrollo de la presente tesis, fueron las siguientes:

- Universidad Nacional Autónoma de México.
- Universidad Iberoamericana.
- Universidad Autónoma de México.
- Universidad de la Habana Cuba.

- Universidad de São Paulo Brasil.
- Universidad de Buenos Aires Argentina.
- Universidad Rey Juan Carlos España.
- Universidad Complutense de Madrid España.
- Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario Bogotá Colombia.

Entre otras.

La revisión de la lectura utilizada fue de mucha ayuda para poder aplicarla dentro del Nacional Monte de Piedad.

Obtención de los datos

La obtención de la información se realizó a través de entrevistas con gerentes de dos sucursales, entrevistas a trabajadores de diversas áreas, por medio de observación directa estructurada y no estructurada en las áreas de trabajo, al igual que el análisis de carpetas de capacitación de los trabajadores etc.

Transcripción de datos

Se realizó la transcripción de los datos obtenidos por medio de las fuentes anteriores, que ayudó a visualizar el avance obtenido de la recolección de datos con el avance en la investigación desarrollada.

Análisis global

Constantemente se realizaba una comparación y un análisis de la literatura consultada con los datos obtenidos de la investigación de caso en el Nacional Monte de Piedad.

Análisis profundo

Comparación sustantiva de los resultados obtenidos en el análisis del caso en el Nacional Monte de Piedad y la literatura consultada.

Conclusiones Generales

Las conclusiones fueron revisadas y aprobadas tanto por el asesor de tesis como por personal del Nacional Monte de Piedad; quienes estos últimos deliberaran la validez y utilidad de la investigación dentro de la institución.

Selección de la muestra

Como se mencionó anteriormente, en el estudio del caso no se selecciona una muestra representativa de la población sino una muestra teórica. Así el objetivo de la muestra teórica utilizada fue la de elegir casos que probablemente pudieran ayudar a replicar o extender la teoría emergente estudiada.

Las teorías utilizadas en esta investigación y el caso elegido, satisfacen mutuamente el criterio de selección para poder cualificarlo como tal. Por consiguiente y basándome en la revisión de la literatura y la del caso que conforman la muestra principal del trabajo de investigación cualitativa, estas debieron de satisfacer los objetivos planteados desde un inicio.

Revisión de las unidades de análisis

Decidí realizar un solo caso simple o caso único tipo uno, debido a que la intención de la investigación es la de conocer los problemas existentes en las áreas de operación de las sucursales o agencias del Nacional Monte de Piedad, y aunque se entrevistó a dos gerentes de dos sucursales distintas, solo se trabajó con el personal de una sola sucursal.

Recolección de la información

Según Yin (1989) recomienda la utilización de múltiples fuentes de datos que den cumplimiento al principio de triangulación antes planteado, con la finalidad de garantizar la validez interna de la investigación. Esto ayudara a verificar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información que guardan relación entre sí (principio de triangulación) es decir, si de diferentes perspectivas

convergen los efectos explorados en el fenómeno o caso de estudio (Nacional Monte de Piedad).

Para poder realizar esto se necesitó de la aplicación de distintos instrumentos de recolección de información tales como: entrevistas realizadas a dos de los gerentes, observación directa estructurada y no estructurada en la unidad de trabajo de una de las sucursales del Nacional Monte de Piedad, revisión de documentos como carpetas de capacitación, diagramas de flujo, revisión general de su filosofía organizacional del caso estudiado entre otros.

Análisis de la Información

En una investigación cualitativa lo principal es poder generar una comprensión del problema de la investigación en lugar de forzar los datos dentro de una lógica deductiva derivada de categorías o suposiciones. Por tal motivo resultado importante para este trabajo de investigación, poder analizar los datos en forma inductiva, guiada por la literatura consultada en el marco teórico de la investigación.

Ya que no existe ninguna fórmula considerada como la mejor manera o la forma considerada correcta para realizar el análisis inductivo de datos, se realizó un proceso denominado “El proceso de análisis inductivo” de Shaw (1999).

Proceso de análisis Inductivo.

1. Situar el lugar físico donde se recolectaron los datos, es decir, en la sucursal del Nacional Monte de Piedad.
2. Transcribir los datos y análisis inicial de las entrevistas y notas de campo.
3. Realizar un foco del análisis, con la comparación constante de los temas que emergen en la codificación de la información consultada.
4. Análisis profundo de la investigación, donde se realizó una comparación sustantiva de los encuentros con la literatura establecida y consultada.
5. Presentación del análisis al asesor y a las autoridades responsables del Nacional Monte de Piedad.

6. Elaboración de la tesis.

Análisis en sitio

La primera fase del análisis inductivo ocurría mientras se recolectaba la información, ya sea cuando se hacían entrevistas o cuando se realizaba un proceso de observación en las unidades de trabajo de la sucursal del Nacional Monte de Piedad.

Transcripción de datos

Inmediatamente después de las entrevistas y del proceso de observación, de procedió a la transcripción de datos. En este caso también se practicó una lectura y relectura tanto de las transcripciones como de las notas de campo realizadas, con la finalidad de estar familiarizada con los datos. Al iniciar este proceso de estructuración y organización de los datos dentro de las variables y categorías propuestas ayudo a la comprensión del problema de investigación.

Foco de análisis

En esta etapa, me centre en las áreas de interés que conducían a la comprensión del problema de investigación, por medio de la concentración de datos recolectados y su comparación constante con la lectura realizada de diversas fuentes.

Análisis profundo de la investigación

Una vez desarrollada la etapa anterior, se procedió a efectuar un análisis profundo de la investigación, con el propósito de interpretar las relaciones encontradas entre la recolección de la información del caso con la teoría estudiada, e intentar poder explicarse como investigador porque existe dicha conexión y relación de información lo cual conduce a la comprensión del fenómeno estudiado, en este caso la resiliencia como factor de la gestión del riesgo organizacional.

Presentación del análisis al asesor y a las autoridades responsables del Nacional Monte de Piedad

Esta etapa permite cumplir con el compromiso asumido tanto con la universidad como con la institución a analizar antes de iniciar la recolección de la información, lo cual consiste en llegar a un resultado óptimo para todas las partes.

Elaboración de la tesis

Por último, se realizó este paso con la condición de producir una tesis que pudiera proporcionar una comprensión válida del problema de investigación presentado.

Complejidad y adaptación desde un enfoque sistémico

Este capítulo servirá para explorar la utilidad de la complejidad, y abordar así el desarrollo y aplicación de la resiliencia en las organizaciones en un entorno dinámicamente complejo.

Un problema es un conflicto entre lo real y lo deseado, en la búsqueda de poder solucionar dicho conflicto, abordar el objeto de estudio de una manera descontextualizada podría generar problemas mayores, o podría diluirlos, pero no mejorando la situación inicial. Desde la visión de la complejidad, se toman en cuenta no solo los elementos que conciernen al problema, sino también las relaciones que existen entre ellos, el entorno en que se desarrollan, el proceso histórico que le dio origen al problema, etc.

El campo organizacional se encuentra fuertemente conectado con otros campos. Estas conexiones implican determinaciones que hacen impredecible su consideración.

La palabra sistema, depende del contexto en el que se plantee, tiene varias interpretaciones, por ejemplo, un procedimiento, un proceso o su control, una red o un paquete de procesamiento de datos basado en la computadora.

Según Von, Bertalanffy (1976) un sistema puede ser bien definido como “un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con el medio circulante” estos elementos son subsistemas fuertemente conectados, es así que lo político y lo económico, solo pueden ser analizados como parte de una unidad. Ackoff, Russell (1979) menciona que las propiedades o el comportamiento de cada elemento del conjunto tienen un efecto en las propiedades o el comportamiento del conjunto tomado como un todo.

Una definición común es: un sistema es un conjunto estructurado de objetos y/o atributos junto con las relaciones entre ellos.

En la actualidad existen múltiples tipologías de los sistemas, a continuación se citaran algunas de ellas.

Tipología de sistemas

Jerarquía de los sistemas según Boulding

Formalmente, la teoría general de sistemas, tiene presente la estructura de una jerarquía de los distintos niveles de complejidad para las diferentes unidades básicas de conducta. Existe una jerarquía obvia de sistemas que se puede crear, esto es, sistemas, sistemas de sistemas, y sistemas de sistemas de sistemas.

Y se puede estudiar en diferentes campos:

1. El primer nivel es el de una estructura estática. Podría llamársele el nivel de las estructuras básicas. En esta descripción de relaciones estáticas no es posible ninguna teoría dinámica o funcional.
2. El segundo nivel de análisis sistemático es el de un sistema dinámico simple con movimientos necesarios y predeterminados (puede exhibir equilibrio). Este puede ser denominado el nivel de relojería.
3. El tercer nivel es el del mecanismo de control o sistema cibernético, la transmisión e interpretación de información es una parte esencial del sistema.
4. El cuarto nivel es el de “sistema abierto” o estructura autorregulada. Este es el nivel en el que la vida empieza a diferenciarse de la no-vida; se le puede denominar nivel de la célula.
5. El quinto nivel puede denominarse nivel genético asociativo; está caracterizado por las plantas y domina al mundo empírico del botánico.
6. El sexto nivel corresponde al nivel “animal”. En forma creciente, conforme ascendemos la escala de la vida animal, el modo de actuar responde, no a un estímulo específico, sino a una “imagen” o estructura de conocimiento o percepción del medio ambiente tomado en conjunto.
7. El séptimo nivel es el nivel “humano”, esto es, del ser humano individual, considerado como un sistema.

8. El octavo nivel es el de las “organizaciones sociales”. Sin embargo, es conveniente para algunos propósitos considerar al individuo humano como un sistema diferenciado de los sistemas sociales que lo rodean, y en ese sentido puede decirse que las organizaciones sociales constituyen otro nivel de organización.
9. El noveno nivel, el de los esenciales, los inescapables y los inconcebibles y ellos también exhiben una estructura sistemática y de relación.

De acuerdo con la teoría general de los sistemas han sido presentados nueve niveles de sistemas ordenados según el criterio de la complejidad creciente.

Taxonomía de sistemas según Jordan

Jordan nos habla de tres principios de organización que conllevan a que percibamos un grupo de entidades como un sistema. Estos son los principios de razón de cambio, objetivo y de conectividad. Cada uno de estos principios define propiedades de sistemas totalmente opuestas, la razón de cambio lleva a las propiedades “estructurales” o estático y “funcionales” o dinámico, el objetivo nos conduce a “con propósito” y “sin propósito”, y finalmente el principio de conectividad nos lleva a las propiedades de los grupos que están densamente conectados “orgánico” o no están conectados densamente “mecánico”.

Clases de sistemas según Checkland

Checkland propone la siguiente clasificación de sistemas, con tan solo 4 subdivisiones básicas:

- a) Sistemas naturales: Sistemas físicos que integran el universo, en una jerarquía de sistemas subatómicos desde los sistemas de ecología hasta los sistemas galácticos.
- b) Sistemas diseñados: Estos pueden ser tanto físicos (herramientas, puentes, complejos automatizados) como abstractos (matemáticas, lenguaje, filosofía).

- c) Sistemas de actividad humana: Por lo general, describen a los seres humanos que emprenden una actividad determinada, como los sistemas hombre-máquina, la actividad industrial, los sistemas políticos, etcétera.
- d) Sistemas sociales y culturales: La mayor parte de la actividad humana existirá en un sistema social donde los elementos serán seres humanos y las relaciones serán interpersonales. Éste es diferente por naturaleza a las otras tres clases, que abarcan la interfaz entre los sistemas de actividad natural y humana. Ejemplos de sistemas sociales pueden ser la familia, una comunidad y los Scouts, al igual que el conjunto de sistemas formado por seres humanos agrupados para desempeñar alguna actividad determinada, como la preocupación por una excesiva industrialización, una sociedad coral o una conferencia.

Checkland realiza una descripción al conjunto de conceptos con el que pueda validarse algún modelo de sistema de actividad humana, estos conceptos son los siguientes:

- Objetivos
- Propósito
- Conectividad
- Medidas de desempeño
- Monitoreo y mecanismos de control
- Procedimientos de toma de decisión
- Límites
- Recursos
- Jerarquía de sistemas

Teoría de los sistemas complejos adaptativos de Niklas Luhmann

A partir de los años sesenta del pasado siglo, se ha ido incrementando el estudio de los sistemas dinámicos no-lineales, también conocidos como sistemas

dinámicos complejos, sistemas adaptativos complejos, o sistemas caóticos deterministas.

Luhmann elaboró una ambiciosa y además coherente teoría, en la cual describe a la sociedad moderna como un sistema donde este sistema se constituye no tanto por individuos sino por comunicación.

Un sistema social se puede dividir a su vez en subsistemas: el sistema político, el sistema económico, el sistema científico, el sistema religioso, el sistema artístico, el sistema mediático, el sistema educativo y el sistema familiar al que añade posteriormente el sistema jurídico.

Los subsistemas existen debido a la necesidad que tiene la sociedad para lograr alcanzar un nivel superior de complejidad. Se puede describir una sociedad como funcionalmente diferenciada a partir del momento en el cual forma sus principales subsistemas en la perspectiva de problemas específicos que deberán ser resueltos en el marco de cada sistema funcional, razón por la cual Luhmann menciona que la diferenciación funcional es la principal característica para distinguir las sociedades modernas de las sociedades que las preceden.

La diferenciación en subsistemas funcionales se comprende a través del modelo de la producción por el sistema de lo que lo constituye y de lo que lo limita. Puesto que el sistema social está formado por la comunicación, la evolución hacia la diferenciación depende de la producción de semánticas autónomas, y se traduce por la aparición de secuencias de comunicaciones propias a cada subsistema.⁹

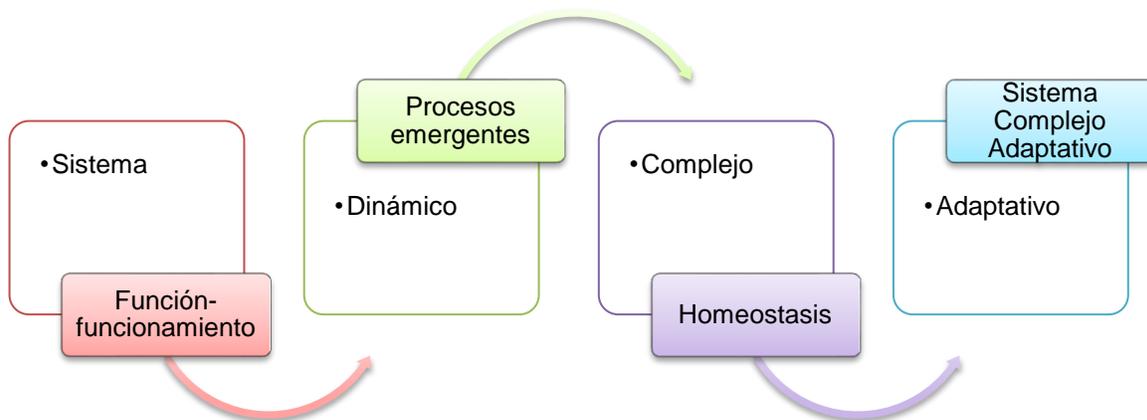
En los sistemas complejos adaptativos, se pueden apreciar propiedades entre las relaciones sistémicas, donde los elementos de un sistema se organizan, relacionan y vinculan de tal manera que son capaces de auto-reproducirse, auto-organizarse y auto-vincularse para constituir la unidad o totalidad sistémica. Si estos sistemas son capaces de organizarse, relacionarse y vincularse de tal manera que son capaces de auto-reproducirse, auto-organizarse y auto-vincularse

⁹ Eguzki, Urteaga, (2009), "La teoría de sistemas de Niklas Luhmann", Universidad del País Vasco, Pág. 8.

para constituir el sistema mismo, entonces son autónomos, a pesar de influencias externas, a saber el entorno global y el transnacional.

Las variables de un sistemas ayudan a expresar el proceso de retroalimentación permitiendo al sistema que corrija las perturbaciones que lo afectan (autorregulación) para mantener constantemente dichos valores. Estas variables integran un proceso de retroalimentación que permite corregir y compensar cualquier fuerza que tienda a re-organizar, re-ordenar, re-vincular y re-proporcionar sus elementos estructurales; es decir, este proceso es entonces la capacidad adaptativa de un sistema, que busca que se impida un re-ordenamiento sistémico evitando la auto-propagación de perturbaciones.

En resumen, el funcionamiento de un sistema como conjunto interrelacionado de funciones de subsistemas, genera una dinámica de interacción auto-organizada hacia un orden emergente. Surgen procesos emergentes, haciendo que un sistema sea complejo, adaptable y homeostático, entonces podemos hablar de un sistema complejo adaptativo.



Esquema 1: Sistemas complejos adaptativos. Elaborado por Palacio, Rosado, Dario, Riva, (2014).

Esta teoría, a diferencia de las teorías anteriores, pretende originar mecanismos para crear y mantener la complejidad, así como herramientas para describirla y analizarla.

La nueva teoría de sistemas complejos adaptativos, tiene implicaciones tanto en las ciencias naturales como en las sociales. El estudio de los sistemas complejos adaptativos está tomando una creciente importancia en el área organizacional, debido a que:

- Las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas con capacidad de adaptación.
- Se le otorga mayor importancia al enfoque dinámico de las organizaciones, el cual considera cómo surgen y cambian sus capacidades, límites y procesos.

Las organizaciones humanas como sistemas sociales, complejos y dinámicos

Los sistemas complejos con capacidad de adaptación son aquellos que según Gell-Mann (1995) adquieren información acerca tanto de su entorno como de la interacción entre el propio sistema y dicho entorno, identificando regularidades, condensándolas en una especie de "esquema" o modelo y actuando en el mundo real sobre la base de dicho esquema.

Además, Gell-Mann (1995) afirma que entidades colectivas u organizativas tales como una empresa o una tribu constituyen en sí mismas sistemas complejos con capacidad de adaptación. Así pues, estos sistemas están compuestos por una gran cantidad de elementos activos, los cuales pueden ser de distinta forma y facultad, que se caracterizan por su capacidad de adaptación, adecuación o ajuste a su entorno.¹⁰

¹⁰ Gómez, R., Chiva, (2002), "Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad: un estudio de casos en el sector cerámico", Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Pág. 3

Las ideas más relevantes acerca de los sistemas complejos con capacidad de adaptación son:

1. Son sistemas formados por agentes heterogéneos que se relacionan entre sí y con su entorno, siendo capaces de adaptar su comportamiento de forma ilimitada basándose en su experiencia.
2. En cada sistema cada agente es distinto de los demás agentes y su desempeño depende del de los otros agentes y del propio sistema, el cual influye en su comportamiento, con lo que el contexto adopta un papel fundamental. Cada agente desempeña una función definida por sus relaciones.
3. Los sistemas complejos con capacidad de adaptación son capaces de anticipar los resultados de sus acciones, para lo cual desarrollan esquemas (compartidos) o modelos de comportamiento, cuya existencia junto a los esquemas individuales de los agentes abre la posibilidad de cambios en las reglas, es decir de evolución y aprendizaje. Un esquema puede ser definido como un conjunto de reglas que refleja regularidades de la experiencia o como una estructura cognitiva que determina qué acción seguirá el agente o el sistema de acuerdo con su percepción del entorno.
4. Estos sistemas se auto – organizan, es decir aparecen nuevos patrones de modelos de comportamiento como consecuencia de la interacción de los agentes. Ningún programa o agente determina por completo el comportamiento del sistema, a pesar de que existen patrones comunes y heterogéneos por parte de cada uno de los agentes.
5. Estos sistemas se auto - organizan cuando se encuentran en una fase denominada "filo o borde del caos" o "inestabilidad limitada" Los sistemas complejos con capacidad de adaptación pueden desarrollar tres tipos de comportamiento: estable o dominado por la re alimentación negativa, inestable o dominado por la realimentación positiva, y la inestabilidad limitada o tensión entre diversas fuerzas que lo sitúa al filo del caos. En el filo del caos, el sistema es muy complejo, en el sentido de que el grado de amplitud del esquema requerido para definirlo es elevado produciéndose un

equilibrio entre la estabilidad y el caos. En esta fase surge, además de auto-organización, la innovación, la creatividad y la adaptación, en definitiva se produce el aprendizaje.¹¹

Según Stacey (1996) la inestabilidad limitada implica en las organizaciones un equilibrio entre el sistema formal (jerarquía, burocracia y sistemas de control de realimentación negativa) y el sistema informal (alta diversidad cultural, conflicto, actividad política extendida, diálogo, mínima visión compartida y ambigüedad).

Toda organización humana, es un sistema de una elevada complejidad 8 para la clasificación de la Teoría General de los Sistemas; para la taxonomía de Jordán las organizaciones debieran ser funcionales con propósito y orgánicas; finalmente para Checkland las organizaciones son sistemas culturales y sociales.

Una de las motivaciones que ha tenido la ciencia desde tiempos de Galileo o Newton ha sido el de la previsibilidad del mundo. La idea de prevención ha influido en los modelos desde científicos hasta tecnológicos. Sin embargo, en las últimas décadas, el caos y la complejidad han mostrado que no todos los fenómenos son previsibles, aun siendo éstos deterministas. Es decir, si nos encontramos ante un problema que es previsible, se puede encontrar una opción por optimización; pero si un problema no es previsible, o está en constante cambio, la optimización probablemente nos dará una solución obsoleta. Esto sucede con frecuencia cuando la solución inmediata afecta el espacio del problema mismo. Una alternativa se encuentra en la adaptación. Si dotamos a un sistema de ésta propiedad, éste mismo podrá encontrar nuevas soluciones para situaciones no previstas.

Los sistemas complejos con capacidad de adaptación humanos, tales como las organizaciones y las empresas, poseen características que los distinguen de otros, entre las cuales podemos destacar las siguientes:

- Cada individuo es miembro de distintos y diferentes sistemas: familia, empresa etc.

¹¹ Ídem.

- Los sistemas de mayor envergadura son construcciones sociales y no naturales, lo cual implica que son fruto de nuestra imaginación (empresa, industria etc.).
- Los agentes de estas organizaciones les afectan las emociones: compasión, ansiedad etc.; estos agentes son capaces de dar prioridad a sus propósitos mentales individuales en vez de a los del grupo; los agentes son conscientes y capaces de pensar de forma sistémica, a diferencia de otros animales como los pájaros o las hormigas; existen diferencias de poder entre los distintos agentes, y les influye.

Ahora bien, definamos cada característica de los sistemas complejos adaptativos por separado:

Complejidad, Adaptación y Aprendizaje.

Complejidad

Definir el concepto de complejidad es difícil puesto que se encuentra en todos lados. Etimológicamente hablando, complejo viene del Latín plexus, que significa entretejido. Esto quiere decir, que algo complejo es algo difícil de poder separar. Un sistema complejo es aquel donde todos sus elementos interactúan entre sí, tal que el comportamiento de cada elemento depende del comportamiento de los otros elementos con los que está en constante interacción. Razón por la cual, no se puede predecir el comportamiento de los elementos al estudiarlos por separado. La ciencia tradicional precisamente trata de aislar variables, reduciendo el comportamiento de un sistema al de sus componentes.

Si citamos ejemplos de sistemas complejos, nos daríamos cuenta que los podemos encontrar por todas partes; células, cerebros, ciudades, Internet, un mercado de valores, una colonia de insectos, un ecosistema, una biosfera. Todos estos sistemas consisten en elementos que interactúan para producir un comportamiento a nivel de sistema que depende tanto de los elementos como de sus interacciones.

Estos sistemas complejos son estudiados desde diversas perspectivas, biológicos, sociales, culturales, económicos y desde luego organizacionales, por ejemplo la Facultad de Contaduría y Administración –UNAM, ha mostrado un gran interés por las diversas técnicas y disciplinas que interactúan entre si y que ayudan para estudiar la administración dentro de las organizaciones; por tal motivo ha creado el *seminario de complejidad* que tiene como finalidad el promover y construir espacios académicos donde se pueda promover la reflexión de los sistemas complejos existentes en la vida cotidiana, en de los cuales interactuamos todos.

¿Por qué estudiar la organización como un sistema complejo adaptativo?

Basar este trabajo de investigación dentro de este enfoque, nos ayuda para poder entender los términos teóricos con que se puede ver enriquecida la administración por medio de los enfoques sistémicos y la complejidad misma.

Por tal motivo para poder lograr entender los problemas existentes en la actualidad, algunos pensadores a lo largo de la historia han planteado la posibilidad de estudiarla como un sistema o como un conjunto de sistemas. Un sistema es, según Ferrater Mora (1979) “un conjunto de elementos relacionados entre sí funcionalmente, de modo que cada elemento del sistema es función de algún otro elemento, no habiendo ningún elemento aislado”.¹²

Desde los orígenes del concepto de sistemas, se empezó a usar para entender que hay una cierta estabilidad y permanencia en las cosas, no sólo cambio. Unos siglos más tarde, los estoicos presumiblemente lo usarían para explicar que el mundo tendría un orden, o que podría estudiarse como un orden (en términos de teorías de conjuntos). La permanencia de un orden o sistema explicaría la existencia simultánea de elementos contrarios y efímeros pero necesarios para la existencia de un sistema superior, más estable que los incluyera. Condillac (1749) interpretó el concepto de sistema como una disposición de las cosas, tal vez relacionado con la polisemia de la palabra “orden”. Ya en la misma connotación,

¹² Barrón, Pastor., Cardiel, Hurtado., González, Hernández., Méndez, Cruz., Méndez, Morales., Morales, Pelagio., et al., (2015), “Entorno complejo de las organizaciones”, *introducción*, Facultad de Contaduría y Administración-UNAM, Pág. 5.

Kant (1781) usó la noción de sistema para explicar un conocimiento ordenado por principios, como una idea unificadora de las diversas formas del conocimiento. Y Hegel (1807) le daría al concepto de sistema la idea de las articulaciones –reales y conceptuales- de cada cosa con el todo.¹³

Ya en el siglo XX, autores tan diversos como Ferdinand de Saussure (1913) y Ludwig Von Bertalanffy (1956) aplicaron el concepto de sistema como una herramienta epistemológica para explicar sus respectivos fenómenos, -tanto en términos reales como conceptuales-, en campos disciplinarios como la lingüística y la biología, respectivamente. Norbert Wiener (1948) llevó el funcionamiento del concepto al entendimiento de los mecanismos autoregulados, a la teoría de la información y la creación de la cibernética, mientras Heinz Von Foertser (1949) explicó que sólo en un paradigma constructivista radical podría entenderse y aplicarse enteramente el pensamiento sistémico, como veremos un poco más abajo.¹⁴

Otro concepto a desarrollar y que es importantes empezar a análisis, es el concepto de complejidad.

Según Edgar Morín (2007), la complejidad es la respuesta a toda una estructura del sistema de pensamiento en vías de transformación. Es negar el determinismo a favor de las probabilidades. La complejidad es una visión que hace uso de la razón para entender una realidad.

Por tal motivo no se puede reducir el comportamiento de los sistemas al comportamiento de sus partes por separado. Las interacciones generan información nueva no presente en las partes, pero esencial para su comportamiento, y por ende del sistema.

La complejidad contiene en sí misma una falta de previsibilidad, que es distinta a la sensibilidad o a las condiciones iniciales de todos los sistemas caóticos. Esto se debe a que al no poder especificar las variables que tiene un sistema ni sus

¹³ Ibídem, Pág. 6.

¹⁴ Ídem.

interacciones, no se puede encontrar la mejor solución a un problema de un sistema complejo.

Casi todos los problemas caen dentro de esta categoría, ya que en el mundo todos los sistemas son abiertos. Es decir, interactúan con el exterior, no están aislados. Por lo tanto, son imprevisibles a largo plazo. Esto es porque un medio ambiente abierto es imprevisible, y un sistema al no estar aislado, se ve afectado por los cambios imprevisibles de su medio ambiente.¹⁵

Por esta razón, los nuevos formatos de organización social en la actualidad nos indican la gran urgencia de poder restaurar el lazo social destruido o la construcción colectiva de nuevas formas de sentir, valorar, pensar y actuar en los individuos en la trama de la red social.

En el universo todo está interconectado y los conflictos sociales no son tan sólo cuestiones locales o parciales de algunas colectividades, sino verdaderos problemas globales. Ante ello es necesario un cambio de perspectiva, que oriente nuevas maneras de abordar el conocimiento de la realidad y que nos permita tomar decisiones para construir nuevas maneras de afrontar la vida. Los valores dominantes y el peso del determinismo y el positivismo se muestran inadecuados para comprender y resolver las nuevas cuestiones que van surgiendo, así como para crear nuevos caminos para avanzar.

Principios de la complejidad

La complejidad estudia los fenómenos del mundo asumiendo su complejidad, con la finalidad de poder encontrar modelos predictivos que ayuden a incorporar la existencia del azar y la indeterminación como una forma de abordar la realidad que se extiende no solo a las ciencias experimentales sino también a las ciencias sociales.

Morín (2007) define los siete principios básicos que guían el pensamiento complejo, los cuales los considera como complementarios e interdependientes.

¹⁵ Gershenson, Carlos, "Enfrentando a la Complejidad: Predecir vs. Adaptar", Universidad Nacional Autónoma de México & Vrije Universiteit Brussel, Pág. 6

- 1- El principio sistémico u organizacional bajo el que se relaciona el conocimiento de las partes con el conocimiento del todo.
- 2- El principio Holo gramático que incide en que las partes están dentro del todo y el todo está en cada parte.
- 3- El principio retroactivo que refleja cómo una causa actúa sobre un efecto y, a su vez, éste sobre la causa.
- 4- El principio recursivo que supera la noción de regulación al incluir el de autoproducción y auto-organización.
- 5- El principio de autonomía y dependencia en el que expresa la autonomía de los seres humanos pero, a la vez, su dependencia del medio.
- 6- El principio dialógico que integra lo antagónico como complementario.
- 7- El principio de la reintroducción del sujeto que introduce la incertidumbre en la elaboración del conocimiento al poner de relieve que todo conocimiento es una construcción de la mente.¹⁶

La complejidad es una forma de poder situarse en el mundo, ofreciéndonos un marco que contiene nuevas formas de hacer ciencia, sentir, pensar y actuar que orientan el conocimiento de la realidad y la adquisición de criterios para posicionarse y cambiarla.

A medida que se incrementa la complejidad del sistema tratado, aumenta el flujo de datos, llegando a desbordar los procesos y los sistemas diseñados para tratarlo. Ante esta situación, la solución no pasa por modelos mecánicos simplistas para reducir la complejidad, sino que se exige la implicación de los individuos para que incorporen la complejidad y así puedan manejarla.

Motivo por el cual, la complejidad se incorpora a la teoría de sistema complejo adaptativo como forma de comprender cómo son y cuál es la dinámica de los

¹⁶ Jerez, Bruno, (2009), "La resiliencia desde el enfoque del paradigma de la complejidad", Comunidad de Pensamiento Complejo, Pág. 4

fenómenos naturales y sociales del mundo. Incorpora la necesidad de un diálogo continuo entre las distintas formas de conocer el mundo dada la existencia de incertidumbres en cada una de ellas.

La complejidad actualmente apuesta por defender un modelo de vida que entiende la libertad como responsabilidad, un modelo de convivencia política orientado hacia la democracia participativa, y la comunidad como forma de proyectarse hacia la globalidad. En este punto se sitúan los desarrollos de la resiliencia en su segunda generación conceptual como ha sido llamada.

Adaptación

Podemos definir la adaptación como: la habilidad de un sistema de poder cambiar de comportamiento cuando se encuentra presente ante una perturbación. La adaptación se puede diferenciar de la predicción, ya que la segunda lo que trata es de actuar antes de que una perturbación afecte el comportamiento esperado de un sistema. Resultaría muy cómodo poder predecir las perturbaciones, sin embargo, no es posible predecir todas las interacciones futuras de un sistema, más aún si éste es abierto. Razón por la cual es necesario dotar a nuestros sistemas con adaptabilidad, ya que seguramente habrá situaciones no esperadas, a las cuales el sistema mismo pueda responder, sin necesidad de intervención humana.

Podemos decir que la adaptación es un tipo de creatividad. Los sistemas adaptativos pueden crear nuevas soluciones, lo cual es necesario si queremos que sean capaces de enfrentarse a un medio ambiente complejo e impredecible.

Aprendizaje Organizacional

El concepto de aprendizaje organizacional, está tomando una importante participación en los últimos años, ya sea en el ámbito académico como en el empresarial. Las razones de su creciente importancia se deben a: las nuevas características del entorno económico y empresarial, como su amplio valor analítico, al contribuir a la mejora de la comprensión de las organizaciones y sus actividades. Sin embargo, el aprendizaje organizacional, se enfrenta actualmente a múltiples problemas como son la confusión y el abigarramiento teórico, además

de una relativa escasez de trabajos empíricos, y en concreto de estudios de casos que intenten inducir teoría de la práctica.

El aprendizaje organizacional se ha estudiado desde dos perspectivas diferentes:

- La perspectiva cognitiva: se centra en el aprendizaje individual como modelo para la acción organizativa, o lo que es lo mismo en el aprendizaje de las organizaciones basado en los procesos de aprendizaje de las personas, así pues supone que las organizaciones pueden aprender ya que poseen idénticas o similares capacidades a los individuos.
- La perspectiva social: el aprendizaje organizacional como el aprendizaje de individuos en contextos organizativos. En esta orientación los teóricos consideran que el aprendizaje organizacional es un tipo de aprendizaje individual que se lleva a cabo en las organizaciones por personas clave cuyo aprendizaje está vinculado a un eventual cambio organizativo. Sin embargo, la mayoría de los autores perciben el aprendizaje organizacional como algo más que la suma de aprendizaje individual de sus miembros, aunque enfatizando el papel clave de las personas y de su aprendizaje.

Estas dos perspectivas de aprendizaje organizacional, son perspectivas muy válidas y además certeras; pero la segunda, la perspectiva social, parece ostentar más similitudes con las ideas o supuestos sobre los sistemas complejos con capacidad de adaptación, ya que estos últimos entienden el aprendizaje como fruto, entre otras aspectos, de las relaciones e interacciones de sus agentes que "socialmente" construyen sus esquemas compartidos.

No obstante, la perspectiva cognitiva, que hace especial hincapié en el aprendizaje individual y en los procesos de información y modificación de la estructura cognitiva, también guarda afinidades con estos sistemas. La importancia del entorno, que es utilizado en la perspectiva cognitiva como uno de los principales catalizadores del aprendizaje organizacional, y la importancia de la

diversidad, que requiere del énfasis del aprendizaje individual, son los aspectos más relevantes.¹⁷

Dentro del aprendizaje organizacional desde la perspectiva de cambio encontramos dos corrientes, la primera define al aprendizaje organizacional como los cambios que una empresa hace con el propósito de adaptarse a su entorno y la segunda lo define como aquellas acciones que las organizaciones llevan a cabo para transformarse a sí mismas y a su entorno.

Las organizaciones que siguen la primera corriente, o su comparativo (el aprendizaje adaptativo) tienen como prioridad sobrevivir a través de resolver sus problemas del día a día; mientras que las organizaciones que siguen la segunda corriente o aprendizaje generativo, están interesadas en ser innovadoras, crear nuevos productos o servicios para adelantarse a su competencia.

El profesor Castañeda explica que en realidad lo que hace que una organización asuma uno u otro tipo de aprendizaje es su nivel de desarrollo; si su prioridad actual como organización es sobrevivir, entonces el aprendizaje fundamental que se requiere es de tipo adaptativo; por el contrario, si la organización ha superado sus problemas de supervivencia, entonces estará concentrada en crecer e innovar, para lo cual el aprendizaje será transformador.¹⁸

Dentro del segundo tipo de organizaciones, aquellas que siguen la corriente del aprendizaje generativo a través de la innovación o creación de conocimiento, expresan que es necesario aclarar los dos tipos de manifestaciones que pueden tener:

1. Innovación de producto o servicio: la cual involucra cambios en los productos o servicios que la organización ofrece.

¹⁷ Gómez, R., Chiva, (2002), "Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad: un estudio de casos en el sector cerámico", Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Pág. 7

¹⁸ Vega, Zambrano, Ricardo, "Organizaciones resilientes: una mirada hacia su conformación", Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Bogotá, Pág. 25

2. Innovación de procesos: Que involucra cambios en la forma como los productos o servicios son generados y ofrecidos.

Si vemos el aprendizaje desde una perspectiva enfocada hacia el conocimiento, Nonaka (1991) menciona: En una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mayor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento, y añade que la esencia de la innovación consiste en recrear el mundo siguiendo una determinada visión o ideal y para una organización creadora de conocimiento, el generar nuevo conocimiento no es una actividad especializada de unos pocos, es un estilo de conducta, un modo de actuar de todos los miembros de la organización.

La clave para que una organización sea exitosa radica en lograr un compromiso entre los empleados y la misión de la empresa, poner el conocimiento personal a disposición de los demás constituye la actividad fundamental de la organización creadora de conocimiento, esta actividad debe ser un proceso continuo y debe darse en todos los niveles de la empresa.¹⁹

A través de esta transformación o cambio continuo es que Nonaka asegura que la principal labor de los directivos de las empresas es orientar el caos hacia la creación de conocimiento útil. La generación de aprendizaje se convierte en una herramienta altamente poderosa para la generación de ventajas competitivas con las que se podrá ser capaz de enfrentar cambios o perturbaciones en el entorno, generando asimismo resiliencia dentro de la organización.

- Modelos de aprendizaje organizacional

A continuación se expondrán dos de los más importantes modelos estudiados dentro de la literatura del aprendizaje organizacional.

- Modelo de Crossan, Lane y White

¹⁹ Vega, Zambrano, Ricardo, "Organizaciones resilientes: una mirada hacia su conformación", Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Bogotá, Pág. 27

Este modelo identifica tres niveles en que ocurre el aprendizaje: individuo, grupo y organización y describe dos maneras de aprendizaje: una desde el individuo a la organización a la que llama “feedforward”, y otra desde la organización al individuo, a la que llama “feedback”. En el feedforward el aprendizaje de los trabajadores debe convertirse en institucional, y en el feedback los conocimientos que han sido institucionalizados por la empresa deben ser aprendidos por los trabajadores para su debido uso.

Bajo este modelo, se identifican cuatro procesos de aprendizaje: intuición, interpretación, integración e institucionalización.

Intuición: este proceso se presenta a nivel individual, es el reconocimiento preconscious del patrón y/o posibilidades inherentes en una corriente personal de experiencia.

Interpretación: este proceso se presenta a nivel individual y grupal, es definido como: la explicación a través de palabras y acciones de un insight o idea, a uno mismo o a otros.

Integración: se refiere al proceso de desarrollo de entendimiento compartido entre los individuos y la toma de acción coordinada mediante el ajuste mutuo, se da inicialmente de manera informal pero puede llegar a institucionalizarse.

Institucionalización: el aseguramiento de que ocurran acciones de manera rutinaria.

- Modelo de Nonaka y Takeuchi

Este modelo es quizás el más conocido a nivel mundial, integra los conceptos de conocimiento explícito y conocimiento tácito.

Conocimiento Explícito: refiere al conocimiento que se puede expresar a través del lenguaje formal, incluidos enunciados gramaticales y expresiones matemáticas, este conocimiento puede ser documentado en físico (manuales o cartillas) o

procesado por una computadora; es teórico, formalizarle, declarativo y tiene contenido conceptual.

Conocimiento Tácito: es el conocimiento que tiene una persona el cual es difícil expresar mediante sólo el lenguaje, se refiere a las experiencias personales e involucra factores como creencias, puntos de vista o valores; no tiene contenido conceptual, está orientado a lo procedimental, es implícito y puede ser inconsciente.

La segunda parte de este modelo trata acerca de la conversión del conocimiento, partiendo de los dos tipos de conocimiento anteriores. Hay cuatro formas de conversión: de tácito a tácito, de tácito a explícito, de explícito a explícito y de explícito a tácito. A continuación se describen:

Exteriorización: es la conversión de conocimiento tácito a explícito; aquí se enuncia en pasos, párrafos, gráficas o artefactos el conocimiento que era tácito. Se puede usar el análisis, la síntesis, el uso de metáforas, analogías y modelos.

Socialización: es la conversión de conocimiento tácito a tácito, consiste en el aprendizaje que ocurre entre por lo menos dos personas en el compartir de experiencias, principalmente a través de la observación, la imitación, el diálogo y la práctica. A través de esto es posible aprender algo aunque no estemos aún en la capacidad de explicarlo paso a paso a otras personas.

Combinación: es la forma para convertir conocimiento explícito en explícito. Se sistematizan conceptos para generar un sistema de conocimientos, se puede usar para esto: reuniones, documentos, conversaciones y la reconfiguración de la información existente que se lleva a cabo clasificando, añadiendo y categorizando el conocimiento explícito.

Interiorización: con la interiorización transformamos conocimiento explícito en tácito. Esto significa que el conocimiento que hace parte de la organización ahora sea parte del empleado.

El conocimiento se inicia en el individuo, por tanto, la clave del proceso de su creación está en lograr el compromiso personal y el sentido de identificación del mismo con la empresa y su misión. Poner el conocimiento personal a disposición de los demás constituye la actividad fundamental de la empresa creadora de conocimiento, esta actividad debe ser un proceso continuo y debe darse en todos los niveles de la empresa.

- Bloqueos para conseguir el aprendizaje individual

Cuando una organización busca el cambio para empezar a generar aprendizaje muchas veces se encuentra con resistencia a dicho cambio por parte de los individuos de la misma organización. Este fenómeno puede retardar y generar conflictos internos.

Muchas personas se resisten al cambio por miedo a consecuencias negativas. Por ejemplo:

1. La amenaza de pérdida del puesto, poder, estatus o situación socioeconómica, calidad de vida y autoridad.
2. La inseguridad económica referente a la retención del puesto de trabajo o el nivel de compensación.
3. La posible alteración de las amistades y la interactividad social. El rediseño, los cambios en los procesos de trabajo y el movimiento de personal se consideran amenazas a las amistades, los patrones de las interacciones sociales en el puesto de trabajo y las rutinas.
4. El temor humano a lo desconocido que traiga consigo el cambio. La incapacidad de predecir con certeza el diseño organizacional, el comportamiento del supervisor o el sistema de compensación nuevos crea una resistencia natural.
5. No conocer o recibir información acerca de las necesidades de cambio.
6. Los empleados temen que les falte aptitud para cambiar. La personal rara vez admite que les falten las habilidades para desempeñarse bien si ocurre un cambio.

Debido a esto muchos empleados pueden llegar a creer que se va a cambiar lo que no se debe o que el cambio es una mala idea.

- Bloqueos para conseguir el aprendizaje organizacional

Castañeda muestra cuatro incapacidades para generar conocimiento: ceguera, candidez, homogeneidad y acoplamiento estrecho, a continuación se describen:

Ceguera: la incapacidad de las organizaciones para identificar problemas y oportunidades del entorno en relación con un tema particular lo que genera que no se manifieste el lenguaje.

Candidez: consiste en la aplicación de soluciones simples o reglas tradicionales a problemas complejos.

Homogeneidad: se define como el uso de una perspectiva o fuente de información única en el abordaje de problemas complejos.

Acoplamiento Estrecho: se relaciona con estructuras jerárquicas rígidas, toma de decisiones centralizadas y reglas o procedimientos extremadamente formales que restringen la creatividad.

A veces las organizaciones presentan dificultades para aplicar el conocimiento que ya tienen por tres tipos de bloqueos: parálisis organizacional, aprendizaje supersticioso y difusión deficiente.

Parálisis Organizacional: es definida como la incapacidad para implementar conocimiento nuevo debido a temores a sus implicaciones, a un sobre análisis o dificultad en la toma de decisiones.

Aprendizaje Supersticioso: consiste en la mala interpretación del significado del conocimiento generado, ya sea por falta de datos o porque se relaciona con mitos o preconcepciones. Quiere decir que un conocimiento creado o adquirido para un tema o área se puede aplicar a otro.

Difusión Deficiente: consiste en la incapacidad institucional de comunicar y facilitar la interiorización de nuevas rutinas, políticas, procedimientos, mapas conceptuales, normas y nuevos desarrollos.

La organización como un sistema complejo

De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, una organización es una “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines (RAE 2010).

Para considerar un fenómeno como complejo, Miramontes (1999) propone que ese fenómeno (en este caso, la organización) debe contar con ciertas propiedades. Estas propiedades son: contar con un cierto número de componentes, tiene un margen de frustración, cuenta con rupturas de simetría, posee una criticidad auto-organizada, se expresa fractal mente, y puede además generar propiedades emergentes. ²⁰Además, las organizaciones no son solo sistemas complejos, sino que además cuentan con propiedades de sistemas abiertos. Estos sistemas según Maturana y Varela (1996) y Luhmann (1996) cuentan con una clausura operativa, con mecanismos de acoplamiento estructural en interacción con otros sistemas, y llevan a cabo procesos autopoiéticos. Es decir, por un lado las organizaciones son diferentes y relativamente autónomas y no pueden operar fuera de sus propios límites pero por el otro lado están en constante interacción con su entorno (clausura operativa). ²¹

Así pues, las organizaciones cumplen también con las propiedades con las que cuentan los sistemas adaptativos (Geyer, 1995). Es decir, las organizaciones tienen la capacidad de planear y dirigirse en la dirección de lo planeado, son capaces de recolectar información y reflexionar sobre ellas mismas y su funcionamiento, que a su vez estimula que la propia organización se vaya haciendo más compleja a través del tiempo. Además, la organización funciona como una red de procesos interrelacionados que produce sus propios

²⁰ Alfredo, Díaz, Mata, Barrón, Pastor, Juan, Carlos, “Complejidad y violencia en las organizaciones: sistemas adaptativos en interacción, Universidad Nacional Autónoma de México, Pág. 4.

²¹ Ídem.

componentes a la vez, la interacción de sus componentes promueve la red de procesos que conforman la organización (autopoiesis).²²

Actualmente nuestros conocimientos tanto intelectuales como operativos, resultan obsoletos al momento de abordar la complejidad, para reducirla y para gestionarla. La cuestión es que la complejidad afecta directamente a las empresas que, para cumplir su misión en el entorno actual, tienen que gestionar la complejidad. Una empresa tiene éxito cuando ha logrado comprender el sector de complejidad que le afecta, y al hacerlo busca los medios para hacer operativa tal comprensión. Por el contrario siempre que una empresa fracasa se debe a que ha simplificado precipitadamente la complejidad y, en consecuencia, su respuesta a los retos del entorno ha sido insuficiente. Lo verdaderamente inédito, lo realmente nuevo es que tal crisis no procede de un efecto de organización, sino de un exceso de ella. Esto es lo paradójico y lo que exige un nuevo acercamiento para intentar comprender nuestra situación, para procurar abarcar lo aparentemente inabarcable y empezar a salir de la perplejidad.

Es fundamental tener en mente la percepción del sistema a la hora de hablar de cambios organizacionales, las conexiones entre las partes del sistema, una perspectiva común como la información advierte al sistema sobre lo que está sucediendo, el sistema tratado y el límite del sistema.

Podemos entender la teoría de la administración como un modelo conceptual, dinámico y estocástico que pretende describir, explicar, predecir y prescribir cursos de acción de las organizaciones humanas sociales, complejas y dinámicas.

La empresa dentro del desarrollo de sistemas complejos

Sáez menciona que para que exista una evolución de sistemas complejos dentro de las empresas, estas deben contener una serie de características:

1. Auto organización: Todos los sistemas vivos son auto-organizados. Esta propiedad se extiende al mundo económico y social.

²² Ibídem. Pág. 5.

2. Creatividad: De la integración de los componentes de una red se puede derivar características sorprendentes que no son propias de ninguno de los nodos en particular. Podemos afirmar que las consecuencias derivadas de la colaboración de un grupo de personas no se puede predecir con la simple suma de comportamiento de cada una de ellas.
3. Falta de linealidad: Pequeñas causas provocan grandes efectos en los sistemas humanos. El efecto mariposa se refiere a que igual que una mariposa que bate sus alas en el Amazonas es capaz de crear un huracán.
4. Memoria: Los sistemas complejos tienen memoria, no situada en algún lugar específico sino distribuido por todo el sistema.
5. Adaptabilidad: Los sistemas complejos adaptativos pueden reorganizar su estructura interna sin la intervención de ningún agente externo. Esta característica, producto de un aprendizaje inconsciente, aumenta la probabilidad de que el sistema sobreviva en entornos turbulentos e inestables.²³

Las organizaciones se caracterizan por ser un sistema complejo y también por su adaptación al entorno.

La diferencia que existe entre un sistema caótico y un sistema adaptativo complejo es que el primero no tiene estructura interna, las interacciones entre los componentes son solo locales y muestran un carácter impredecible. En cambio un sistema adaptativo complejo aprende a la vez que se auto organiza. Estos sistemas revisan y reordenan constantemente sus componentes como respuesta a los estímulos que recibe del entorno, es decir, se caracteriza por las continuas novedades que impide que el sistema llegue al equilibrio.

Existen dos tipos de empresas que operan como sistemas adaptativos complejos. Las que aplicaron los principios de estos sistemas de forma inconsciente, pero satisfactoriamente por sus objetivos, y que posteriormente tomaron conciencia de lo que habían estado haciendo y pertenecen al grupo de complejidad implícita. Y aquellas que conscientemente han estado aplicando los principios de complejidad,

²³ Sáez, Vacas, F. ,” Gestión de la complejidad en la empresa”, Capítulo 9, Pág. 6

al cual se le ha llamado grupo de complejidad explícita. No obstante, ambos grupos comparten los siguientes estilos de gestión.

- Una gestión dirigida hacia una dirección general dejando de lado los detalles. La dirección fija unos objetivos deseables y delega la consecución de los mismos en los responsables de cada área. De esta manera, la dirección se libera de la rigidez del sistema para pasar a un sistema más creativo de búsqueda de objetivos
- Estas empresas mantienen un conjunto muy simple de reglas que definen el marco de trabajo en el que los trabajadores interactúan libremente
- Se crean espacios para la creatividad, relegando el control y generando confianza. Es difícil que la creatividad y la innovación aparezcan en una empresa que no sea auto-organizada. La auto-organización se deriva de redes informales de trabajo con la suficiente confianza en sus propias habilidades
- Se fomenta la diversidad y la interacción. Los sistemas más robustos en la naturaleza son los más diversificados; y la diversidad proviene de la constante interacción de elementos dentro de un sistema ya existente para construir entidades que no existían con anterioridad
- Se apoya la iniciativa y la responsabilidad personal. Si los individuos de una organización aceptan la libertad concedida para desarrollar sus propios planes, con el fin de añadir un mayor valor a su actividad, pero sin responsabilizarse de su propio trabajo, el resultado será decepcionante²⁴

“La complejidad hace referencia a la condición del universo, integrado y a la vez demasiado rico y variado para que podamos entenderlo mediante los habituales métodos simples mecánicos o lineales. Mediante tales métodos podemos entender muchas partes del universo, pero los fenómenos más amplios y más intrínsecos relacionados solo pueden entenderse a través de principios y pautas;

²⁴ Sáez, Vacas, F., “Gestión de la complejidad en la empresa”, Capítulo 9, Pág. 7.

no detalladamente. La complejidad trata de la naturaleza de la emergencia, la innovación, el aprendizaje y la adaptación” Grupo Santa Fé.

Los sistemas complejos son impredecibles por naturaleza propia, la gestión que se basaba en el orden y control de los mismos, ya no resulta efectiva. La teoría de la complejidad sugiere varias acciones que algunas organizaciones ya están llevando a cabo.

Para abrirse paso frente a la complejidad, existen dos opciones: reducirla o absorberla. En los tiempos actuales, es más adecuado mejor adaptarse y que las empresas deberían concretar sus esfuerzos en participar de la complejidad y empezar a adaptarse.

Según la ley de R. Ashby “el sistema de control debe tener la misma variedad que el sistema que se controla”. Así por ejemplo, el nivel de complejidad de un departamento de ventas debe ser igual al nivel de complejidad de las necesidades del cliente.

Del mismo modo, cuando una organización empieza a asimilar la inmersa variedad de sus interacciones con otros socios, proveedores y clientes, está adaptándose a la complejidad.²⁵

La globalización como un sistema complejo.

Una de las características que tienen los sistemas complejos es que son heterogéneos, la variedad que tienen todos sus componentes y la manera en que se organizan entre sí creando grandes redes de interacción. Los sistemas complejos son particularmente tolerantes o robustos frente a constricciones o perturbaciones de cierta magnitud, y que en consecuencia se encuentran altamente optimizados en tal sentido, más no en equilibrio.

Así pues, la globalización, se encuentra en un proceso de evolución constante, es característica del surgimiento de un sistema altamente estructurado, jerarquizado

²⁵ *Ibíd*em, Pág. 8.

y complejo, con gran tolerancia o capacidad de amortiguación frente a los embates y desafíos en todas sus dimensiones.

Si nos referimos a la globalización en términos de un proceso, entendemos la globalización como una realidad histórica de la especie humana y por lo tanto, constituye un proceso evolucionario social.

La globalización de igual forma puede ser observada desde la perspectiva de los cambios que articulan el sistema mundial, como una manifestación de una cascada multidimensional de procesos evolucionarios de rango mundial. El fenómeno de la globalización parece ser la consecuencia sistémica de un proceso evolucionario e irreversible al cual le es inherente la creación de complejidad y orden en los sistemas sociales abiertos y distantes del equilibrio. Este sistema social de la especie humana, es un sistema mundial.

La noción de proceso no sólo implica la capacidad general de evolucionar, sino que también abarca las interconexiones e interacciones que los diferentes sistemas jerárquicos sostienen con su entorno. En estas interacciones, incluyendo las transformaciones de los agentes de un sistema a todos los niveles de la organización jerárquica, los efectos que producen sobre el ambiente, y las mutaciones o variaciones que los sistemas experimentan primariamente como respuesta a su dinámica y lógica interna, además de aquellas variaciones que constituyen respuestas a las interacciones con su ambiente.

De esta manera, los agentes sistémicos de la globalización (individuos, comunidades, naciones, regiones) experimentan transmutaciones íntimamente relacionadas con la generación de una gran variedad multidimensional que tendrá interacción o será puesta a prueba en un ambiente conformado por otros subsistemas.

Red, Jerarquía y mercado.

En todos los sistemas, las redes van de la mano y necesitan de las jerarquías y viceversa, por tal motivo es de gran importancia que las relaciones entre estas sean correctas. Cuando una jerarquía no funciona aparece una burocracia

opresiva que elimina la red, con la consecuente represión de la innovación y el aprendizaje.

Redes

El poder que tienen las redes en la economía y las finanzas es muy importante, de hecho uno de los factores de éxito más importante para cualquier empresa es el tamaño y el poder de sus redes de negocio.

Las redes de negocio generalmente disminuyen los precios e incrementan el valor para sus usuarios más que para los propietarios de la red. La economía de las redes de negocio, las jerarquías y los mercados seguirán cumpliendo con la mayor parte de sus funciones tradicionales, aunque la manera en que lo hagan cambiara radicalmente.

La diferencia principal entre una red de negocio y una organización es que la segunda incluye jerarquía tanto en las funciones como en los cargos, mientras que en las redes se establece relaciones de igual a igual. La interacción entre redes y jerarquía produce efectos positivos, dinamiza los procesos y negativos, tensiones, que deben ser paliados para fomentar la evolución en la organización.²⁶

Jerarquía

Existen dos tipos de jerarquías: naturales y formales, las primeras son las relacionadas con la auto-organización de los entes en distintos niveles, de forma que la funcionabilidad de un nivel es el soporte para el siguiente, aunque con la aparición de un nuevo nivel emergen nuevas características que no eran propias de las anteriores.

Las redes y los mercados son conectores de distintos niveles de jerarquía. Por ejemplo, la jerarquía representada por una organización se conecta al siguiente nivel, la economía, a través de los mercados financieros y de sus propias redes de negocio. Toda jerarquía tiene los siguientes efectos positivos:

- Simplificación: La complejidad del entorno se absorbe a través de la jerarquía.

²⁶ Ibídem, Pág. 9.

- Conservación del conocimiento.
- Gestión de lo inesperado.
- Capacidad de predicción.

El inconveniente que presentan las jerarquías es que son auténticos obstáculos en el camino hacia el cambio. Razón por la cual las empresas que buscan la adaptación al entorno actual, deben buscar el equilibrio entre las fuerzas conservativas de la jerarquía y la constante tendencia al cambio propia de las redes y mercados.

Mercados

Entre las funciones más importantes que se atribuyen a los mercados, destacamos:

- Redistribución. Los mercados redistribuyen los excedentes a través de las leyes de oferta y demanda que fijan un precio al cual los excedentes del mercado son liquidados.
- Fijadores de precio. Los mercados establecen unos precios para todos los bienes y servicios negociados en su interior.
- Precios de referencia. En los mercados se establecen unos márgenes de beneficio que animan a las empresas a producir bienes y servicios con la esperanza de obtener una ganancia por cada unidad producida o servicio prestado.

Por tal motivo se debe asumir que los mercados muestran un comportamiento caótico o complejo dependiendo de su estado. Cuando reinan grandes dosis de optimismo o pesimismo emerge un comportamiento complejo, que se puede volver caótico cuando se alcanzan puntos críticos del mercado.

Como se puede apreciar en este capítulo, comenzamos a hacer mención de un concepto poco estudiado y que encontramos presente en todo tipo de organizaciones, el concepto de resiliencia.

¿Qué es la resiliencia?

Resiliencia

Definición de Resiliencia.

Cuando decidí realizar el presente trabajo de tesis me resultó difícil poder definir a terceras personas el concepto de resiliencia.

Resiliencia es una palabra difícil de pronunciar, resi... ¿Qué? Me preguntan muy a menudo, es un concepto que ha ido abriéndose camino y se ha manejado en diversas áreas como:

- La salud: (medicina, enfermería, odontología, bacteriología).
- Economía: Al plantearse como estrategia contra la pobreza, buscando mejorar y mantener mayores niveles de vida en la sociedad.
- Antropología: Ayudando a conservar y desarrollar tradiciones y costumbres de comunidades, etnias y pueblos indígenas en Latinoamérica.
- Biología: Defiende las relaciones eco-sistémicas, la armonía existente entre el hombre y la naturaleza para enfrentar la adversidad.
- Sociología: Analiza las estructuras y funciones sociales que generan disfunciones.
- Derecho: Reconoce la legislación que defiende la protección y la divulgación de los Derechos Humanos de primer y segundo orden.
- Trabajos Social: Ayudando a proteger y desarrollar los sectores más desprotegidos de la sociedad.

A efectos de la presente tesis, se estudiara el concepto de resiliencia con un enfoque en las ciencias sociales.

¿Cómo podemos definir la Resiliencia?

El origen de este concepto viene del vocablo “resiliencia”, que a su vez proviene del termino latín *resilium*, y significa “volver atrás”, “volver de un salto”, “volver al estado inicial”, “rebotar”. En un principio este concepto fue usado en el campo de la física para dar referencia a la cualidad de elasticidad y plasticidad de una

sustancia denominada “resilio”, que expresa la capacidad de un material de recuperar su forma original después de ser sometido a altas presiones.

El American Heritage Dictionary define la resiliencia como: “la habilidad para recuperarse rápidamente de la enfermedad, cambio o infortunio”.

En las ciencias sociales se ha acuñado el término de resiliencia como una metáfora adecuada para referirse a toda capacidad humana para enfrentar, sobreponerse y ser fortalecido e incluso ser transformado por las experiencias de adversidad.

Para Rutter (1970), uno de los grandes nombres reconocidos dentro del campo de la resiliencia, y a quien se le conoce como el padre de la Psicología Infantil ha definido la resiliencia como la variación individual en la manera en la que las personas responden a los riesgos a lo largo del tiempo.

Los autores y promotores de resiliencia en temas familiares Kirby y Fraser (1997), relacionan riesgo y resiliencia formando un continuo, en el que cada dimensión representa el lado opuesto de la otra.

Dyer, autor y promotor de resiliencia o también llamado “el padre de la motivación” y McGuinness (1996), señalan que la resiliencia es un concepto que se da a nivel global, siendo multifacético y está asociado con muchas características individuales y multisistémicas. En esta línea Grotberg, autora e investigadora entiende la resiliencia como una capacidad universal que permite a las personas, familias, grupos o comunidades prevenir, minimizar o sobreponerse a los efectos dañinos de la adversidad, o a anticipar adversidades inevitables.²⁷

Siendo así que: La resiliencia en las ciencias sociales, es la capacidad que se tiene para evitar las consecuencias negativas de un acontecimiento ya producido.

²⁷ Villalba, Quesada, Cristina, (2004), “El concepto de resiliencia. Aplicaciones en la intervención social”. Ed. Departamento de Trabajo Social y Ciencias Sociales, Universidad Pablo de Olvide. Sevilla, Pág. 3

Es decir:

- La capacidad de prevenir alguna situación con consecuencias negativas agudizadas al transcurrir el tiempo.
- La capacidad de recuperación después de haber hecho frente a las consecuencias negativas de un evento.

En resumen, definir el concepto de resiliencia es complicado, al igual que resulta complicado para muchas personas el poder pronunciarlo.

Para poder avanzar en el presente estudio de la resiliencia, se debe comprender que: La resiliencia...

1. Se trata de una capacidad para sobreponerse a las dificultades y de crecer en la duración de las mismas.
2. Esta capacidad nunca es absoluta.
3. Dicha capacidad se presenta bajo la forma de un proceso de vida que se construye con otras personas del entorno, y que permanece siempre variable.
4. Normalmente este proceso necesita la articulación de responsabilidades entre diferentes personas, diferentes grupos, diferentes niveles en la sociedad y comprende la responsabilidad de la persona que está llevando este proceso.
5. Como la resiliencia no es un objeto físico que podemos descubrir y medir sino una realidad humana y variable, será mejor no perder demasiado tiempo buscando una definición exacta.
6. La resiliencia es ante todo una constante. A partir de esta constante se pretende aprender de estas personas y estos grupos que afrontan resilientemente la adversidad. Se trata de una inspiración con consecuencias prácticas, pero no es una técnica generalizable que nosotros podamos aprender.²⁸

²⁸ Vanistendael, Stefan, (2005), "la resiliencia: desde una inspiración hacia cambios prácticos", Ed. 2º congreso internacional de los trastornos del comportamiento en niños y adolescentes, Pág. 2

Teniendo más claridad en el concepto surge la siguiente pregunta.

¿Podemos desarrollar la resiliencia?

La apuesta es alta, pues si llegamos a desempeñar ciertos factores de resiliencia podemos a la vez reconocer plenamente la existencia de problemas y al mismo tiempo abordarlos de una manera radicalmente constructiva, inspirándonos en los recursos que estos resilientes (personas o comunidades) han encontrado en ellos mismos y en su entorno.²⁹

Para poder empezar a desarrollar la resiliencia individual y colectiva es necesario conocer un poco más de la misma: ¿Dónde surgió el término? ¿Cómo surge? ¿Qué investigaciones se tienen al respecto? ¿De qué áreas?

Resiliencia: Antecedentes históricos. Investigaciones y desarrollo.

La resiliencia nos remite a un concepto más práctico que científico. Más que una evidencia revestida de verdad científica, la resiliencia es una metáfora que se construye a partir de la observación de muchas historias de vida de personas y de grupos que pudieron sortear las dificultades con visión optimista.³⁰

El término resiliencia como tal, fue introducido en la década de los setenta, en el área de la psicología; Alfonso Oramas Gross menciona: “En los últimos años, se ha introducido un nuevo concepto en la psicología denominado resiliencia que, generalmente, se define como la capacidad que adquieren ciertos seres humanos de adaptarse de manera positiva una vez que han encontrado una adversidad o trauma significativo en un momento de sus vidas”.

Los primeros estudios de resiliencia que se realizaron, se debió a la identificación fenomenológica de características de un superviviente.

A principios de la posguerra de la segunda guerra mundial, el mundo no quiso escuchar y por tal motivo los sobrevivientes no se atrevieron a hablar del horror

²⁹ Ídem.

³⁰ Magoni ,Hamilton, Patricia,(2012),las tesinas de Belgrano “ El concepto de resiliencia en sobrevivientes de la Shoá”, Universidad de Belgrano, Pág. 9

vivido. El instinto de supervivencia los hizo callar, esconder las atrocidades vividas, la dificultad de aceptar la pérdida de los seres queridos, y la necesidad de intentar formar nuevos vínculos.

Los sobrevivientes al comienzo callaban por dos motivos, en primer lugar por la posibilidad de que no les creyeran, y en segundo por el sentimiento de culpa de haber sobrevivido.

Estas personas comenzaron a narrar sus historias de vida, y por tal motivo el mundo empezó a interesarse en estos casos de supervivencia y su adaptación en la sociedad después de vivir una experiencia como fue la segunda guerra mundial.

A partir de esas historias de vida, se comenzó a estudiar las características de una persona resiliente, Los autores Fraser, Richman y Galinsky han sugerido que ser una persona resiliente implica:

1. Sobreponerse a las dificultades y tener éxito a pesar de estar expuestos a situaciones de alto riesgo.
2. Mantener la competencia bajo presión, esto quiere decir saber adaptarse con éxito al alto riesgo.
3. Recuperarse de un trauma ajustándose de forma exitosa a los acontecimientos negativos de la vida.

En una visión similar a la de estos autores, Masten sostiene que la resiliencia se refiere a:

1. Las personas de grupos de alto riesgo que han obtenido mejores resultados de los esperados.
2. Buena adaptación a pesar de experiencias (comunes) estresantes (cuando los estresores son extremos la resiliencia se refiere a patrones de recuperación).
3. Recuperarse de un trauma. A pesar de las diferencias en terminología, la resiliencia tiene que entenderse como un proceso.

Así pues, en la resiliencia aunque se necesita de una respuesta individual, no es una característica individual ya que está considerada tanto como factores individuales como ambientales, emergiendo de una gran heterogeneidad de influencias ecológicas que confluyen para producir una reacción excepcional frente a una amenaza importante.

Tipos de investigaciones. La resiliencia en las áreas de trabajo social y psicología.

Teniendo presente las características que implica ser una persona o un grupo resiliente, se mencionarán los tipos de investigaciones que se tienen sobre resiliencia en las áreas de trabajo social y psicología.

Existen dos tipos de generaciones de investigaciones sobre el origen de la resiliencia:

1. Primera generación: su objetivo era descubrir los factores que están presentes en los niños que han pasado por situaciones adversas. Las investigaciones de Garnezy, Masten y Tellegen (1984), basadas en estudiar y comprender el desarrollo y adaptación en un ambiente cotidiano de hijos de madres esquizofrénicas, señalan que en un primer intento de encontrar las fuerzas protectoras, la investigación se centró en las cualidades personales de los niños resilientes como autonomía o autoestima elevada. Sin embargo, en la medida que en el trabajo en esta área se iba desarrollando los investigadores llegaron a la conclusión que esa resiliencia derivaba, en muchas ocasiones, de factores externos a los niños. La investigación subsiguiente identificó tres factores principales:
 - atributos del propio niño.
 - características de sus familias.
 - características del contexto social más amplio que rodea a niños y familias.
2. Segunda generación: El foco de atención se desplazó de la identificación de los factores protectores a la comprensión de los procesos que subyacen a dichos factores protectores. Es decir, ya no solo se estudiaba los factores en el niño, en la familia y en la comunidad que estaban relacionados con la

resiliencia, también se centraron en estudiar cómo tales factores contribuyen a la adaptación positiva.

Finalmente, la idea de resiliencia como algo absoluto y global, ha cambiado en los últimos años, pasando a ser considerada en este momento como algo relativo, que depende del equilibrio dinámico de factores personales, familiares y sociales.³¹

Esta segunda generación, tiene tres etapas esenciales en el concepto de resiliencia:

- La noción de adversidad, trauma, riesgo, que responde a la pregunta: ¿qué características marcan a las personas que prosperarán frente a factores de riesgo o adversidad en oposición a aquellos que sucumben hacia conductas destructivas?
- La adaptación positiva o superación de la adversidad, se ocupó de descubrir el proceso de obtención de las cualidades de resiliencia identificadas en la anterior etapa.
- El proceso que considera la dinámica entre mecanismos emocionales, cognitivos y socioculturales que influyen sobre el desarrollo humano: se profundizó en el concepto de resiliencia y en cómo la fuerza motivacional dentro de cada uno puede conducir a lograr sabiduría, auto-actualización y altruismo y puede estar en armonía con una fuente de fuerza espiritual.

A continuación se detallara cada etapa.

Primera etapa: Según Benson (1997), la primera etapa se centró en la identificación de capacidades y fortalezas de los individuos, un rasgo característico es que las personas o grupos poseen fortalezas selectivas y valores que les ayudan a sobrevivir a la adversidad. Las características resilientes se han referido en la literatura como factores de protección o valores de desarrollo.

³¹ Villalba, Quesada, Cristina, (2004), "El concepto de resiliencia. Aplicaciones en la intervención social", Universidad Pablo de Olvide, Sevilla, Pág. 5

YO TENGO (apoyo externos)

- Una o más personas dentro de mi grupo familiar en las que puedo confiar y que me aman sin condicionamientos
- Una o más personas fuera de mi entorno familiar en las que puedo confiar plenamente.
- Límites en mi comportamiento
- Personas que me alimentan a ser independiente
- Buenos modelos a imitar.

YO SOY (La fuerza interior)

- Una persona que agrada a la mayoría de las personas.
- Ser tranquilo y bien predispuesto.
- Una persona que se respeta a sí mismo y a los demás.
- Seguro de mí mismo, optimista.
- -Responsable de mis propias acciones y aceptando sus consecuencias.

YO PUEDO (los factores interpersonales y de resolución de conflictos)

- Generar nuevas ideas y caminos para hacer cosas.
- Realizar una tarea hasta finalizarla.
- Expresar mis pensamientos y sentimientos en mi comunicación con los demás.
- Resolver conflictos en diferentes ámbitos: académicos, laboral, personal y social.
- Pedir ayuda cuando la necesito.
- Controlar mi comportamiento: mis sentimientos, mis impulsos, el demostrar lo que soy.

Tabla 1: Categorías de factores resilientes. Elaborado por Grotberg (2001).

Otra aportación importante en esta primera etapa son los pilares de la resiliencia de Wolin (1999). Donde se enlista y definen los 7 pilares necesarios que toda persona debe tener para recuperarse de la adversidad.

INTROSPECCIÓN

Capacidad de preguntarse a sí mismo y darse una respuesta honesta

INDEPENDENCIA

Capacidad de mantener distancia emocional y física sin caer en el aislamiento

Saber fijar límites entre uno mismo y el medio con problemas

CAPACIDAD DE RELACIONARSE

Habilidad para establecer lazos e intimidad con otros y equilibrar la propia necesidad de afecto con la actitud de brindarse a otros

INICIATIVA

Gusto de exigirse y ponerse a prueba en tareas cada vez más exigentes

HUMOR

Encontrar lo cómico en la propia tragedia

CREATIVIDAD

Capacidad de crear orden, belleza y finalidad a partir del caos y el desorden

MORALIDAD

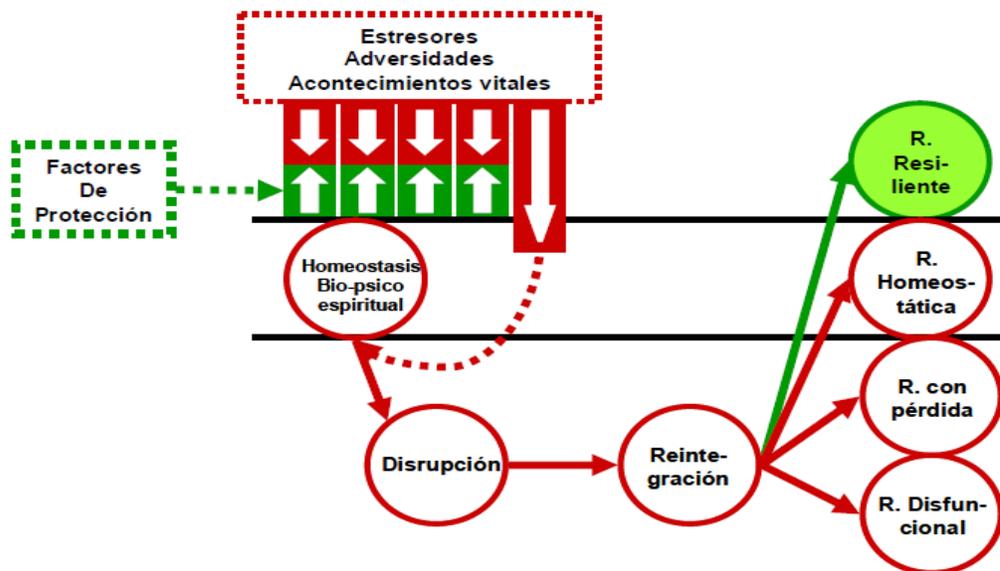
Extender el deseo personal de bienestar a toda la humanidad y capacidad de comprometerse con valores (sobre todo a partir de los 10 años).

Tabla 2: Pilares de la resiliencia. Elaborado por Wolin (1999).

Segunda etapa: Esta segunda etapa de investigación en resiliencia supone un intento de responder a las preguntas ¿cómo se adquieren las cualidades resilientes? ¿Cuáles son los procesos asociados a una adaptación positiva?, dado que la persona vive en condiciones de adversidad.

Richardson, plantea un modelo donde la resiliencia es un medio por el cual las personas, a través de crisis o reacciones hacia los acontecimientos de la vida, tienen la oportunidad de elegir consciente o inconscientemente los resultados de crisis.³²

³² Ibídem, Pág. 10.



Esquema 2: Modelo de resiliencia .Elaborado por Richardson (1990).

Explicando el modelo de Richardson, se entiende que:

La reintegración resiliente es experimentar alguna comprensión o crecimiento a través de las crisis con resultado de identificación o fortalecimiento de las cualidades resilientes. La reintegración que vuelve a la homeostasis es dejar pasar la crisis sin pararse mucho a aprender de ella. Recuperarse con pérdida significa que las personas tienen motivación, esperanzas o energía por las demandas que vienen de los movimientos de la vida. La reintegración disfuncional ocurre cuando las personas terminan consumiendo sustancias o con conductas destructivas para ellos mismos o los demás o usan otros medios para afrontar los movimientos de la vida.³³

Este modelo ha recibido algunas críticas como:

- Existen múltiples y continuas crisis y reintegraciones en la vida y éstas se pueden dar simultáneamente.

³³ *Ibíd*em, Pág. 11.

- El proceso de resiliencia puede darse en unos segundos a partir de una pequeña experiencia o información o durar años para adaptarse a acontecimientos dramáticos.
- El proceso de resiliencia se aplica a individuos, parejas, familias, escuelas, comunidades y otros grupos.
- La reintegración resiliente puede ser pospuesta.

Tercera etapa: Esta etapa la plantea Richardson donde señala que la fuente para actualizar la resiliencia proviene del propio ecosistema y la resiliencia es una capacidad que está en cada ser humano.

La tercera etapa manifiesta que son las fuentes ecológicas las que ofrecen o provocan resiliencia en las personas.

Estas dos generaciones han marcado el desarrollo de las investigaciones en resiliencia en el área de la psicología. Actualmente existen aportaciones con diversas personas o comunidades estudiadas (niños en situación de calle, adopción de niños y adolescentes, personas con discapacidad, adolescencia y drogadicción, etc...) donde la mayoría de las investigaciones se basan en las dos generaciones antes mencionadas como su principal eje para el desarrollo de dichos estudios.

Dos ramas importantes de la resiliencia: resiliencia social y resiliencia organizacional

Analizar los diferentes “tipos” de resiliencia que podemos encontrar en cada una de las áreas donde se han tenido aportaciones, sería un trabajo muy demandante y además muy extenso que desviaría por completo el objeto de estudio de este trabajo de investigación.

Por esta razón, mencionaremos dos “tipos” o “ramas” donde la resiliencia se encuentra presente y que resultan de gran importancia para nuestra investigación, es necesario comenzar a definir las para posteriormente retomarla. Estas dos ramas a estudiar de la resiliencia son:

- Resiliencia social
- Resiliencia organizacional

Resiliencia Social

La resiliencia social pudiera considerarse como un enfoque efectivo para identificar a los mecanismos que garantizan la sostenibilidad social, con la ventaja que supone una relación entre lo social y lo ecológico.

El autor e investigador en resiliencia social Adger (2000), define la resiliencia social como la capacidad de los grupos o comunidades para hacer frente o resistir tensiones externas, los choques y perturbaciones a su infraestructura social, como resultado de los cambios sociales, políticos y ambientales.³⁴

En esta definición de resiliencia social se toma en cuenta la adaptación al cambio. En comparación con la sostenibilidad social, la resiliencia social parece estar más involucrada con cuestiones de la función o el rendimiento, y con la identificación de cuáles son los elementos clave que son el núcleo del sistema.

Adger (2000) señala que la resiliencia social incorpora la capacidad tanto de los sistemas sociales como los ecológicos, donde ambos sistemas causan tensiones y crisis. Desde esta perspectiva, las comunidades o grupos sociales cuyas estrategias de subsistencia están estrechamente vinculadas o que dependen de un único recurso natural o ecosistema causan mayor tensión es decir, cuanto mayor es la dependencia de una comunidad respecto al reducido ámbito de aplicación de los recursos naturales, mayor será la vulnerabilidad de sus sistemas de subsistencia.

Desde otra óptica, los autores e investigadores en resiliencia social, Cinner, Fuente y Randriamahazo (2009) atribuyen la resiliencia social a cuatro cualidades clave, flexibilidad, capacidad de aprender, capacidad de organización, y los activos. Donde en un sistema flexible, se espera que cada grupo sea robusto y esté vinculado a un nivel local, regional y nacional; lo que quiere decir que en un

³⁴ Prieto, Barboza, Edgar, Alexander, (2013), "Resiliencia y panarquía: claves para enfrentar la adversidad en sistemas sociales", Universidad del Zulia, Venezuela, Pág. 4.

sistema flexible no puede haber un grupo débil o que falten vínculos entre las escalas.

De esta forma, la resiliencia social puede ser medida en términos de los cambios existentes a nivel socioeconómico, ecológico, social, organizacional y político.

Así pues el enfoque de resiliencia social está directamente relacionado con los constructores de riesgo, protección y resiliencia; donde los factores de riesgo son más potentes que los factores de protección, esto debido a que en un nivel alto de riesgo los factores de protección o no existen, o son muy débiles. Es por esto que se ha de tener mucha precaución con las intervenciones sólo basadas en la perspectiva de las fortalezas, los factores de protección y la resiliencia.

Parece probable que la protección opera más efectivamente en un nivel de medio riesgo donde la adversidad no es una amenaza vital y los riesgos no son tan potentes como para cambiar el curso de la vida.

Siguiendo con este orden de ideas los autores Maguire y Hagan (2007) nos plantean la interrogante de si no es posible prevenir totalmente las catástrofes, o proteger a la población de sus consecuencias, ¿qué se puede hacer para minimizar los daños? muchos gobiernos y organizaciones no gubernamentales ya se lo están planteando como una necesidad para fortalecer la resiliencia de los grupos o comunidades.

Para poder promover la resiliencia social, primero se debe entender que es. En términos generales, es la capacidad de una entidad social a responder positivamente a la adversidad. Más específicamente, la resiliencia social se entiende como estos individuos inmersos en los sistemas sociales que responden a los desastres, entonces una comunidad que es altamente resiliente tiene la capacidad de extender a todo el sistema de manera eficaz esta categoría.

En la planificación de provisión de servicios, reducir riesgos, aumentar protecciones y activar resiliencias se contempla como uno de los aspectos más importante a tener en cuenta. Es a la luz de la creciente investigación sobre estos

temas que los profesionales de la intervención social deben confiar cada vez más en esta perspectiva de protección y resiliencia.

En síntesis, la sociedad no sólo se conforma por individuos, sino por instituciones, estructuras y sistemas sociales, interacción entre naturaleza (seres humanos, territorio, medio ambiente) y cultura (sistemas). Allí donde existe interrelación entre elementos que persiguen un mismo objetivo común debe existir entropía para lograr que dentro del sistema no se ocasione un caos.³⁵

Resiliencia Organizacional

Cuando decidí empezar a investigar sobre resiliencia organizacional, me encontré con muy poca información. Las aportaciones en este tema se centran más en temas relacionados con la motivación, y coaching en general. Lo que me motivó a presentar este trabajo de tesis.

Resiliencia Organizacional ¿Cómo definirla?

Resiliencia organizacional es la capacidad de recuperación de las organizaciones ante un evento no esperado es decir, empresas resilientes son aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, sean éstos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas y/o imprevistas.³⁶

La resiliencia dentro de las organizaciones juega un papel importante en la absorción de cambios que se presentan como una serie de crisis repentinas y aun conservar su funcionalidad esencial.

Es decir empresas resilientes son aquéllas que, en épocas de cambios constantes derivados de crisis económico-sociales y/o de la globalización de los negocios,

³⁵ Ibídem, Pág. 5.

³⁶ Minolli, Cristina, Beatriz., (2000), "Empresas resilientes, algunas ideas para construirlas", MBA – UCEMA, Pág. 1.

presentan un desempeño superior a otras y obtienen aún beneficios extras provenientes de circunstancias adversas o imprevistas.

Dentro del mundo organizacional, la resiliencia se puede concebir en las siguientes dimensiones:

1. La capacidad para prevenir la ocurrencia de consecuencias negativas.
2. La capacidad de prevenir el empeoramiento de las consecuencias negativas al paso del tiempo.
3. La capacidad para recuperarse de las consecuencias negativas de un evento.

Una vez definido el concepto de resiliencia, y las dimensiones en las que este concepto podría participar dentro de las organizaciones; se da pie a describir las características que posee toda organización resiliente.

Una organización resiliente posee un conjunto de capacidades orientadas a la realización de acciones de manera robusta frente a una condición específica y de transformación, casi siempre generada por el encuentro con acontecimientos inesperados y de gran alcance, que cuentan con el potencial suficiente para poner en peligro la supervivencia de una organización en el largo plazo.³⁷

La resiliencia expresa la capacidad de una organización o de sus partes para responder rápidamente a la incertidumbre. En consecuencia, la resiliencia es un estado de la organización producido por la administración de la incertidumbre dentro de un sistema adaptativo complejo.

La resiliencia de una organización probablemente se encuentra relacionada de manera directa o indirecta con la resiliencia de otras organizaciones (clientes, proveedores, agentes gubernamentales, e incluso, competidores). Adicionalmente, una organización depende de la resiliencia individual de su personal y de las comunidades ligadas a ella en una relación simbiótica. Asimismo la resiliencia de

³⁷ Ídem.

una organización se relaciona directamente con la de su sector, y la solidez del sistema está entrelazada con la de la nación.

Algunas características como el mayor grado de flexibilidad y resiliencia nos la presenta McManus en el siguiente esquema.



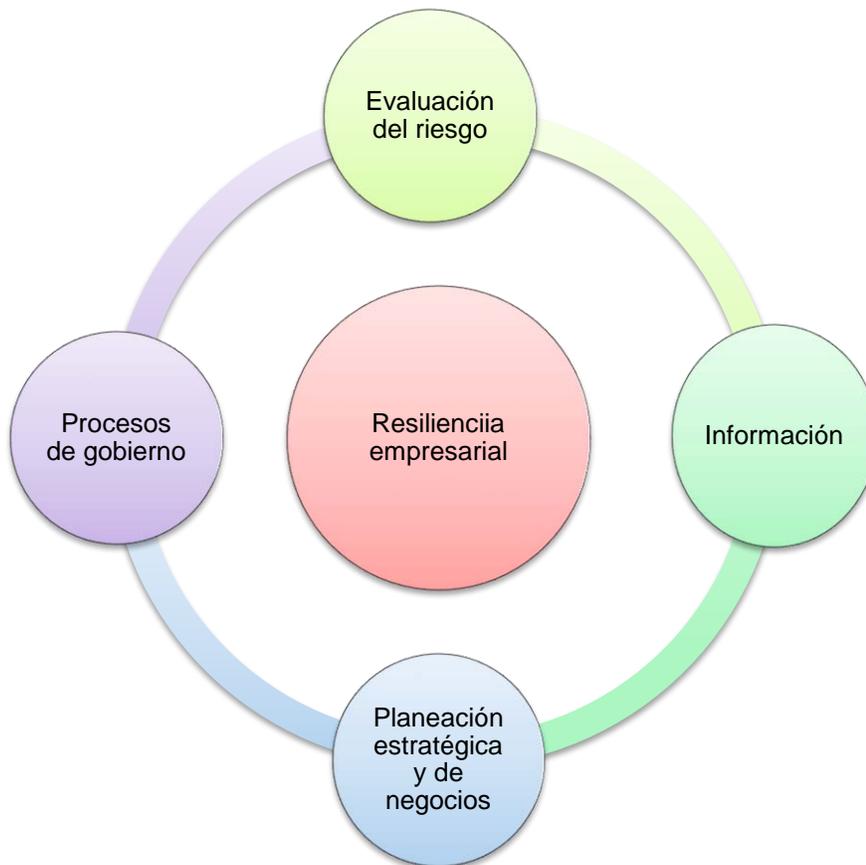
Esquema 3: Características de organizaciones con un alto grado de flexibilidad y resiliencia. Elaborado por McManus (2011).

Como consecuencia de este hecho, la resiliencia se puede encuadrar dentro de los procesos estratégicos de una organización. Siendo así que las organizaciones en la actualidad indagan y se acercan al concepto de resiliencia en búsqueda de algunas claves para prever y superar los momentos de crisis para alcanzar un mayor grado de efectividad.

Ahora bien, es necesario comenzar a tocar el tema de los riesgos. Los riesgos son inherentes a toda organización, incluso la resiliente, porque se pueden presentar en una sola unidad de negocio o en un proyecto único.

En el caso de la organización resiliente el “truco” consiste en la definición del marco de referencia, construido a partir del planteamiento de las preguntas adecuadas, a fin de obtener las respuestas de interés acordes con el problema real al cual se hace frente.

El autor Medina (2012) hace referencia a los elementos presentes en la resiliencia empresarial en el siguiente esquema:



Esquema 4: Elementos de la resiliencia empresarial. Elaborado por Medina, Salgado (2012).

Se puede observar que la resiliencia empresarial se encuentra en el centro debido a que influye tanto en la determinación de la información entrante a la organización, al igual que en la misma planeación estratégica diseñada, los procesos existentes dentro del mismo gobierno y por ende ayuda a determinar la evaluación de los riesgos presentes dentro y fuera de la organización.

Para hacer frente a los riesgos, Medina (2012) menciona que toda organización debe presentar un mapa de vulnerabilidades dividido en dos círculos concéntricos; uno interno, correspondiente a las causas generadas dentro de la organización y otro externo, donde se reflejan aspectos provenientes del contexto, ambos dividido en cuatro cuadrantes:

1. Financiero
2. Estratégico
3. Riesgo
4. Operación

Este mapa de vulnerabilidades basado en la resiliencia empresarial, otorga a las compañías la posibilidad de monitorear no sólo el rango total de riesgos tradicionales, sino los riesgos derivados del manejo de los ingresos o el efectivo y de los valores de la organización.

Pocos son los autores como Medina, que empiezan a hacer mención de la importancia que tiene la resiliencia organizacional, no solo como un factor motivacional sino también como un soporte indispensable dentro de las organizaciones.

Una organización resiliente es aquella la cual logra alinear de forma efectiva su estrategia, operaciones, sistema de gestión, estructura de gobierno y capacidades de apoyo a la toma de decisiones, de tal manera que puede descubrir y adaptarse a riesgos que cambian de modo constante, así como soportar las disrupciones que puedan producirse sobre sus principales inductores de creación de valor y obtener

ventajas competitivas sobre competidores menos capaces de adaptarse al nuevo entorno.

Hamel y Välikangas (2003) identifican cuatro condicionantes estratégicos que deben satisfacerse para conseguir organizaciones resilientes.

- Reto cognitivo: la empresa debe replantearse sus principios fundamentales y estar dispuesta a reinventar su modelo de negocio de forma constante. La empresa debe ser consciente de que las estrategias que han podido resultar exitosas en el pasado pueden no mantenerse en el futuro. Las estrategias decaen por cuatro motivos:
 1. con el tiempo son replicadas por otras empresas.
 2. son suplantadas por otras estrategias mejores
 3. se agotan a medida que los mercados se saturan
 4. son estranguladas por los propios consumidores y por su mayor poder y capacidad de presión sobre los márgenes.
- Reto estratégico: la empresa debe generar una cartera de opciones, alternativas o experimentos estratégicos para reemplazar o dar continuidad a las estrategias actuales. La resiliencia depende de la variedad y la diversidad. asumiendo que lo diverso es un elemento absolutamente necesario en los modernos sistemas de gestión empresarial y fomentando la innovación constante.
- Reto político: la empresa debe reconsiderar su proceso de asignación de los recursos para asegurar que se dirigen no a las estrategias exitosas en el pasado, sino a las que facilitarán el éxito en el futuro. Ello requiere eliminar las rigideces en los procesos de asignación de recursos para permitir que incluso aquellas alternativas estratégicas más alejadas del modelo tradicional de negocio de la empresa puedan tener la oportunidad de demostrar su capacidad de crear valor y sustentar el éxito futuro de la organización.

- Reto ideológico: para pasar del pensamiento optimizador neoclásico al de la constante renovación. Buscar la optimización en un modelo de negocio que poco a poco va perdiendo relevancia es un error.

Por otra parte, en el texto, Resiliencia y Ambientes Laborales Nocivos de Saavedra expone cinco características de una organización resiliente:

- Son instituciones que se reconocen a sí mismas, formadas por personas y por tanto más allá de sus estructuras o límites jurídicos, se perciben como dependientes de la dinámica humana y por tanto deberá poner atención a los estados psicológicos y físicos de sus integrantes.
- Son instituciones que, si bien no son impermeables a las tensiones externas e internas, saben sobreponerse en situaciones de crisis, buscando en sus propios trabajadores los recursos y potencialidades que le permitan seguir adelante.
- Son instituciones que estarán atentas a los cambios ambientales y por tanto reaccionarán oportunamente frente a las exigencias del entorno, siendo capaces de renovarse y ajustarse a las nuevas demandas.
- Son instituciones innovadoras y creativas, que valoran las capacidades de sus trabajadores y tomarán en cuenta sus aportes.
- Son instituciones democráticas, que valoran lo colectivo, la transparencia en el proceso comunicacional, la participación en la toma de decisiones y creen en sus trabajadores.

Se puede apreciar las diferentes concepciones de estos dos autores, mientras que el segundo, radica la resiliencia organizacional como producto del desempeño de las personas de la organización, su clima y cultura; el primer autor se guía más por las habilidades administrativas de los líderes de la organización, fundamentándose en una cultura de aprendizaje organizacional.

Finalmente, la resiliencia guarda también una estrecha relación con la estructura de gobierno corporativo de la empresa y con su papel en la gestión de esta. De manera general, se pueden distinguir cuatro categorías:

- Desde el punto de vista de los accionistas, la empresa se define exclusivamente como una entidad económica y legal. Su comportamiento social estará supeditado desde esta perspectiva a la creación de valor para el accionista. Se trata de una categoría puramente interna.
- Desde el punto de vista de los stakeholders con intereses económicos en la empresa (accionistas, clientes, empleados, proveedores, distribuidores, gobiernos), la empresa debe ser consciente de sus obligaciones, basadas en criterios legales y morales pero, sobre todo, en criterios de solidaridad económica (y de riesgo).
- Desde la perspectiva de los stakeholders sociales (medio ambiente, desempleados, inmigrantes, etc.), la sociedad espera que las empresas reconozcan sus obligaciones en ámbitos que claramente caen fuera del dominio de las transacciones puramente económicas. Se plantea, sin embargo, el dilema de hasta dónde debe llegar la empresa.
- Desde la perspectiva del cliente, la empresa debe dar prioridad a sus necesidades y centrarse en el valor añadido de sus productos y servicios y en satisfacer sus expectativas al respecto de cómo desarrolle su actividad. Se trata de una categoría eminentemente externa, y que podría considerarse una subcategoría de la anterior.³⁸

El siguiente capítulo abordará el concepto de riesgo y la importancia para el fomento y desarrollo de organizaciones resilientes.

³⁸ Piñero, Chousa, Juan, (2011), "Responsabilidad social empresarial y resiliencia", Universidad de Santiago de Compostela, Pág. 28.

Riesgo

Historia del riesgo.

En las grandes culturas antiguas se desarrollaron técnicas muy diversas para hacer frente a problemas análogos, sin que existiera, en consecuencia, ninguna necesidad de acuñar una palabra para lo que en la actualidad entendemos por riesgo. Por supuesto, el ser humano se ha enfrentado desde siempre a la incertidumbre del futuro.³⁹

El concepto de riesgo comenzó a ser utilizado en la Edad Media. Los contextos importantes en los que se aplica son los de la navegación marítima y los contextos comerciales. Los seguros marítimos constituyen un caso temprano de control de riesgo planificado.

Sin embargo, la palabra riesgo no se limita a este ámbito, sino que se remonta, como consecuencia de la invención de la imprenta, hasta el año 1500. Scipio Ammirato, por ejemplo, es de la opinión de que quien difunde rumores corre el riesgo (rischio) de ser cuestionado acerca de las bases de sus afirmaciones.

Los daños deben ser evitados. Como esta máxima por sí sola limitaría demasiado las posibilidades de acción, deben aceptarse igualmente acciones (y éste sería precisamente el significado de la palabra arriesgar) que pueden producir un daño que, en principio, es evitable, con tal de que el cálculo de la probabilidad de daños y la magnitud del daño posible haga parecer esto como justificable. Todavía en nuestros días, los riesgos se investigan por medio de la multiplicación de la magnitud del daño y la probabilidad del mismo.

El significado de securitas se transforma correspondientemente. Mientras que la tradición latina designaba con esta expresión una predisposición subjetiva a la ausencia de preocupaciones o, en una valoración negativa, a la despreocupación (en especial a las cuestiones del bienestar anímico “acedia”), en francés, el concepto sureté: la sécurité subjetiva, no se introducirá sino hasta más tarde y

³⁹ Niklas , Luhmann, (2006),”Sociología del Riesgo”, universidad iberoamericana, México, Pág. 7.

tomará un significado “objetivo”, como si ahora, en relación con un futuro siempre incierto, debiera encontrarse un fundamento serio para las decisiones.⁴⁰

El riesgo en la actualidad...

En la actualidad se hace alusión del riesgo en los análisis económicos, políticos, jurídicos y sociológicos, por esta razón, la categoría de “riesgo” se incorpora tanto a la actividad práctica como cognitiva desde las más diversas posturas. Las constataciones del riesgo son la figura en que la ética (y por tanto también la filosofía, la cultura, la política) resucita en los centros de la modernización, en la economía, en las ciencias naturales, en las disciplinas técnicas.

El término “riesgo” ha sido por muchos utilizados y por pocos bien entendido al referirse a múltiples acciones presentes cotidianamente dentro de áreas como la economía, política, derecho o la sociología. Para la aplicación del proceso de resiliencia en las organizaciones, en específico en el Nacional Monte de Piedad, resulta importante entender, definir, detectar y aplicar correctamente el concepto de riesgo.

El concepto de riesgo forma parte de un tipo de sociedad caracterizada por el dominio “racional” del mundo, independientemente de que los riesgos existieran desde siempre y fueran percibidos como “inseguridad” e “incertidumbre” aun cuando no se disponían de medios lingüísticos o fórmulas matemático estadísticas que los explicaran.⁴¹

La globalización ha logrado que exista una interdependencia entre los países y las empresas, esto ha permitido que la información se comparta en tiempo real en todo el planeta, sin importarle las fronteras físicas existentes, lo que genera un cambio drástico en la toma de decisiones. Se llega a afirmar incluso que las sociedades occidentales más desarrolladas son “sociedades del riesgo”, caracterizadas por la proliferación de riesgos, derivados tanto del progreso

⁴⁰ Ídem.

⁴¹ Almaguer, Riverón, Carmen, Delia, (2008), “El riesgo de desastres: una reflexión filosófica”, Universidad de la Habana, Cuba, Pág. 19.

tecnológico como por aquellos que emergen de la complejidad de su organización social.

Esto nos ha llevado a una exposición más alta a los riesgos, en general, se espera que estos sean “controlados”. Es importante saber identificar los riesgos que el entorno tanto interno como externo genera a las organizaciones.

Si definiéramos el concepto de riesgo, sería un concepto que ha de determinarse en oposición a la noción de seguridad. Los expertos en seguridad señalan que es imposible alcanzar una seguridad absoluta, siempre hay algo imprevisto que puede ocurrir.

Lo novedoso de la relación entre riesgo y seguridad pudiera estar en la reflexión en torno al tipo de desarrollo y cultura que condujo a su empleo. El riesgo, fruto de la modernidad y de la racionalidad instrumental que la caracteriza, instala un presente seriamente amenazado y un futuro cuya incertidumbre se hace cada vez mayor. Por esta razón nos serviría más utilizar el binomio riesgo/peligro, debido a que existe una incertidumbre a daños futuros. Se presentan entonces dos posibilidades. Puede considerarse que el posible daño es una consecuencia de la decisión, y entonces hablamos de riesgo y, más precisamente, del riesgo de la decisión. O bien se juzga que el posible daño es provocado externamente, es decir, se le atribuye al entorno; y en este caso, hablamos de peligro.

Pero tanto riesgo/seguridad y riesgo/ peligro, son binomios de los cuales no se podría utilizar con precisión ya que siempre estamos expuestos al peligro por consecuencia de nuestra toma de decisiones, factor que resultaría imposible medir. No hay que olvidar que el término riesgo implica no sólo la idea de peligro y destrucción, sino también las ideas de elección, cálculo y responsabilidad. La sociedad moderna rescata este último término (responsabilidad), y surge entonces la importancia de ver el riesgo con una mirada a la prevención.

Por prevención debe entenderse en general como una preparación contra daños futuros no seguros, buscando que disminuya la probabilidad de que tengan lugar, o que las dimensiones del daño se reduzcan. La prevención se puede practicar,

entonces, tanto ante el peligro como ante el riesgo.⁴² Pero aun cuando existan prevenciones para ambos tipos de situaciones, podría tener importancia saber si el problema de primera instancia se evalúa como peligro o si se le considera un riesgo.

El riesgo desde las ciencias técnicas y naturales.

Por lo complicado que resultaba el prevenir riesgos, la sociedad decidió realizar una alianza entre la dimensión temporal y la dimensión social, donde se apostaba por las posibilidades de prevenir los riesgos mediante regularidades reconocibles o mediante cálculos estadísticos.

Y se consideró que el desastre se producía si había un impacto medible en el medio ambiente, la sociedad o la economía donde se manifestara el peligro. La investigación, en este sentido, dio un salto importante, al considerarse los eventos extremos como catalizadores que transforman una condición vulnerable en desastre. El riesgo empezó a ser definido en función tanto del peligro como de la vulnerabilidad considerándolo de la siguiente manera: (RIESGO = P x V).

Definir el riesgo en función del peligro es poco confiable. El peligro va a depender del contexto en que se convierte en realidad, así como del tipo de peligro de que se trata, y de la persona, o tipo de personas que emiten el juicio. La exposición de personas no conocedoras de un cierto riesgo, incluyendo a las futuras generaciones imposibilitadas para influir sobre los acontecimientos actuales, ha sido causa, de intensos debates éticos.

Por esta razón resulta lógico entender que las personas se vuelven desconfiadas ante trabajos sobre gestión y valoración del riesgo. En el 2002 Espluga realizó un análisis sobre la percepción social del riesgo en la dimensión sociológica, se menciona que las percepciones sociales del riesgo no están tan directamente relacionadas con percepciones o evaluaciones de manera objetiva, sino más bien con la confianza que les genera las instituciones o personas encargadas de realizar el análisis de riesgo existente.

⁴² Niklas, Luhmann, (2006), "Sociología del Riesgo", Pág. 18.

Mientras que los modelos de riesgo de las ciencias naturales fueron básicamente modelos de amenaza o peligros, las ciencias técnicas presentaron modelos conceptuales que incorporaron la vulnerabilidad.

En la opinión de Chardon (1998) la pareja conformada por el peligro y la vulnerabilidad que equivalen al estado de un sistema en una situación particular expuesta a un peligro, da al riesgo un aspecto multidimensional. Los factores de vulnerabilidad pertenecen a campos diversos (naturales, materiales, sociales, funcionales, en materia de decisiones, etc.) e influyen no solo considerándolos individualmente, sino también en interacción los unos con los otros, conformando así un sistema.⁴³

El enfoque de las ciencias técnicas difiere del enfoque de las ciencias naturales en el hecho de que se centra en el impacto y efecto de los eventos asociados a los peligros, y no en el evento mismo. Sin embargo, es preciso subrayar que el enfoque considera que los peligros, siguen siendo la causa de los desastres, mientras que el concepto de vulnerabilidad está utilizado solamente para explicar el daño, las pérdidas y otros efectos.

Como tal, el objetivo social de muchas investigaciones de las ciencias técnicas ha sido el diseño de medidas estructurales para mitigar las pérdidas causadas por eventos extremos y, por ende, lograr que la sociedad sea segura. Este enfoque reconoce la existencia de responsabilidades sociales y políticas para evitar las pérdidas.

El riesgo en las organizaciones

Definición de riesgo organizacional

Existen numerosos diccionarios en economía y finanzas, que hace que no exista una definición común y además única sobre el riesgo. Razón por la cual nuestro objetivo será enumerar las diversas definiciones existentes, de tal forma que podamos observar las distintas definiciones del riesgo en los negocios.

⁴³ Almaguer, Riverón, Carmen, Delia, (2008), "El riesgo de desastres: una reflexión filosófica", Pág. 26.

En el diccionario terminológico de Economía, Administración y Finanzas, el autor Suárez Suárez A. define el riesgo como: “la eventualidad o contingencia que puede causar pérdida. Una acción económica comporta riesgo siempre que sus resultados dependan, en mayor o menor medida del azar. El riesgo de un activo económico o financiero viene determinado por el grado de dispersión de sus rendimientos esperados. Como medida de dicha dispersión suele utilizarse la varianza o la desviación típica. Hace referencia al riesgo total si no se dice otra cosa”.

Por su parte Heras, J. en el diccionario de mercados financieros lo define como: “La incertidumbre que puede afectar a determinada actividad o al resultado de una operación. Cuando hablamos de seguros, se entiende por riesgo la posibilidad de ocurrencia de un evento, llamado siniestro, que de producirse comportaría efectos negativos y daño económico”

Y por último en el diccionario de la Real Academia Española Tamames, R. indica pues que el riesgo es en su primera acepción aquella contingencia o proximidad de un daño; su segunda acepción nos dice que cada una de las contingencias puede ser objeto de un contrato de seguro.

Con dichas definiciones, se puede llegar a una conclusión: el riesgo es aquella contingencia, eventualidad o incertidumbre cuyo resultado es el daño o pérdida como consecuencia de una operación o actividad desfavorable a la empresa, individuo o agente del mercado; pudiendo ser objeto todas ellas de un contrato de cobertura del mismo mediante los mecanismos que ofrece el mercado.⁴⁴

El hecho de definir el riesgo nos lleva a admitir que ante cualquier toma de decisiones por parte de los directivos de una empresa o de un inversor deben tener presente dicho factor condicionante.

⁴⁴ López, Sainz, Sonia, “Como incide la ética empresarial en la gestión del riesgo”, Universidad Rey Juan Carlos, Pág. 2.

La gestión del riesgo en las organizaciones

Ahora bien, si definimos la gestión del riesgo, encontramos en el Diccionario de Ingeniería Financiera de Marshall, J. la siguiente definición: El uso de tecnología de ingeniería financiera para gestionar los riesgos asociados con posiciones financieras y exposiciones. Estos riesgos incluyen el riesgo de mercado, el riesgo de impago, el riesgo de modelo, el riesgo legal, y otras formas de riesgo financiero. En un plano más amplio, la gestión del riesgo abarca los riesgos comerciales diferentes del riesgo financiero (por ejemplo el riesgo sistemático, el riesgo de obsolescencia, el riesgo de patente, el riesgo de contingencias).

La gestión del riesgo es importante debido a que ayuda a situar el/los riesgos considerados en el nivel que convenga a los intereses del gestor o a los intereses de los terceros que asumen los riesgos y por cuya cuenta actúa. Es decir, la gestión del riesgo debería buscar siempre la eliminación del riesgo, pero en el ámbito financiero se conjugan una serie de factores que permiten en un marco racional, en unos casos asumir riesgos y en otros conseguir su cobertura, con un abanico amplio de grados.

Por tal motivo se debe ser consciente que cualquier operación o toma de decisiones lleva consigo un riesgo.

En las organizaciones se reconoce como propias las comunicaciones y decisiones de sus miembros, y esto ocurre exclusivamente cuando se comunican entre sí. Las decisiones son el resultado de expectativas con relación a las cuales uno puede adoptar una actitud positiva o negativa. Otro problema es, sin embargo, la cuestión de en qué medida se nos presentan alternativas y en qué medida es parte de la decisión haberlas analizado con exactitud y objetividad.

El lenguaje burocrático recuerda también constantemente el procedimiento de decisión: se presentan solicitudes, se toman decisiones, se conceden permisos, se presentan quejas, se toma conocimiento de, etc. La sencilla actividad se convierte en una actividad en la forma superior de una decisión. De esta manera, la burocracia es capaz de acompañar con autorizaciones parciales la peligrosa experimentación con instalaciones de gran tecnología. Ellas deben ser construidas

para que los riesgos puedan ser conocidos y, en la medida de lo posible, para que puedan también eliminarse.

La incertidumbre se reduce cuando se da un trabajo colectivo de decisión, pero también en la forma de presentaciones de proyectos por parte de los protagonistas.

A la solución favorecida en un principio se añaden argumentos que permiten hacer parecer al riesgo restante como algo aceptable. Los recursos externos, los expertos, el renombre externo de los proveedores o las propias investigaciones son algunos factores que podrían ayudar y absorber la incertidumbre.

Todo esto puede, por supuesto, producir la ilusión de que los riesgos han sido controlados antes de la decisión. Sea lo que fuere, el trabajo invertido en todo ello facilita una representación del mayor cuidado y la mayor precaución posibles en el caso de que la decisión sea puesta, retrospectivamente, en tela de juicio.

Cuando existe un riesgo de gran magnitud, se cuenta la aparición de un cambio repentino en la valoración cuando, en oposición a nuestras esperanzas y nuestros cálculos, tiene lugar un daño tenido antes por improbable.

La organización se ve entonces condenada por sí misma, por su dirección, o si no, por la opinión pública a un reconocimiento de los errores y a un trabajo de contrición. Pero inclusive en tales casos, cuando ya se han tomado las decisiones, la tendencia dominante es la de persistir, la de mantenerse, la de adaptarse.

La dificultad consiste entonces, más que en buscar nuevas evaluaciones para problemas de reciente aparición, en lograr nuevamente una "legitimación de la línea de seguridad". En lugar de plantearse nuevas metas, se intenta aclarar lo que siempre se ha deseado, así como adaptar a ello la memoria del sistema.

Lo que se espera de la dirección del sistema son decisiones de más largo alcance. A ella corresponde la última palabra, tomar la decisión última con relación a conflictos internos, está obligada a hacerse cargo de los contactos externos de

mayor significación. Y, en todos estos sentidos, tanto las decisiones como las no decisiones caen en la esfera de su competencia.

Por lo demás, esta lista podría aumentarse estableciendo diferencias en la confrontación de los riesgos.

Para poder dar paso a identificar los riesgos empresariales, es necesario conocer los tipos de riesgos inherentes al carácter de la empresa, con la finalidad de que la administración de riesgos empresariales sea integral y no fragmentada o parcial. Al identificar un riesgo empresarial, estamos identificando los posibles eventos que puedan impactar en los objetivos, estrategias, planes, proyectos, servicios, productos u operaciones de la empresa. La identificación de dichos riesgos incluye también la caracterización de esos eventos, es decir, es el análisis de como ocurrirán, porque se presentarán, donde y cuando sucederán, quien o quienes influyen en su ocurrencia, quien o quienes podrían verse afectados por los mismos, y cuáles serían las afectaciones. La norma ISO 31000 define la identificación del riesgo como el “proceso para encontrar, reconocer y describir los riesgos”. Este proceso no es tan sencillo de realizar ya que implica el análisis de varios elementos que están relacionados con el riesgo mismo.

La identificación de los riesgos es el punto más importante que tiene que desarrollar la administración de riesgos empresariales, ya que su identificación ayudaría a realizar un buen ejercicio de análisis de riesgos, de tratamiento, monitoreo y comunicación.

Identificar correctamente los riesgos empresariales, trae grandes beneficios en la mejora de los procesos, productos o servicios haciéndolos más seguros y reduciendo la posibilidad de pérdida. Los riesgos pueden ser grandes fuentes de oportunidades si se identifican a tiempo y además se estudia el cómo manejarlos y adaptarnos a ellos.

¿Pero a que se le considera riesgo organizacional? ¿Que son los riesgos dentro de las organizaciones? ¿Qué tipo de riesgos existen?

Según Medina existen tres tipos de riesgo.

- Desastres Naturales
- Accidentes
- Ataques intencionales

Estas categorías difieren en el papel desempeñado por los seres humanos y los factores causales aleatorios involucrados en ellas. En consecuencia el método de estimación probabilística también será diferente al igual que la toma de decisiones.

En las organizaciones, los riesgos pueden ser contemplados de la siguiente manera:

Díez de Castro y López Pascual diferencian entre riesgo sistemático (o de mercado) es aquel que se deriva de factores externos a la empresa, los cuales no son controlables por la misma, y riesgo propio (o específico) es aquel que se debe a factores internos de la empresa y, por lo tanto, es controlable por ella.

De igual forma se debe considerar los diversos agentes de la empresa (tanto internos como externos) las tareas que desempeñan y el papel que tienen frente a los riesgos:

- Gerencia de riesgos: encargado a la junta directiva. Tiene como cometido buscar aquellas alternativas más económicas que permitan hacer frente a los riesgos expuestos mediante la identificación, evaluación y control de los mismos, implantando códigos éticos y de buena conducta, mejora de procesos internos, etc.
- Control interno: encargado a la gerencia de empresas. Se encargará principalmente de la existencia de retroalimentación o feedback entre todos los grupos de interés, corporate governance, establecimiento de procesos y sistemas que nos permitan el control interno, etc. En cuanto al auditor externo se centrará en labores de inspección y supervisión de las actividades de la empresa.

Dentro de la extensa bibliografía, se pueden mencionar diversos tipos de riesgo, riesgos asociados a la actividad principal de la empresa como

riesgos ligados al transporte de mercancías, riesgos comerciales como el riesgo de pagos por parte de un cliente, riesgos contractuales, riesgos de índole técnico, riesgos financieros (desde el riesgo económico, riesgo de crédito hasta el riesgo de tipo de cambio), riesgo de capital humano, riesgo asociado a valores intangibles etc.

Tipos de riesgo en las organizaciones

Por mencionar algunos:

- Riesgo operacional: podemos definirlo como el riesgo de pérdida resultante por la falta de adecuación o insuficiencia de los procesos, personal o sistema interno, o acontecimientos o eventualidades externas.

Este riesgo surge a consecuencia de las posibles ocurrencias de sucesos inesperados relacionados con los aspectos operativos y tecnológicos de las actividades de negocio, como son:

- ✓ Deficiencia del control interno
 - ✓ Procesos inadecuados
 - ✓ Errores humanos o fraudes
 - ✓ Fallos en el sistema de información
- Riesgo reputacional: la reputación es un bien intangible que cada empresa proyecta hacia sus inversores, clientes, empleados, etc. Es importante dentro de una empresa puesto que es el riesgo de la formación de una opinión pública negativa, es decir, la creación de una mala imagen. Puede venir fomentada por acciones de un determinado directivo, por un posicionamiento en el mercado, por la derivación de un rumor, etc. Pudiendo perder credibilidad en el sector.
 - Riesgo comercial: este tipo de riesgo es aquel relacionado con la probabilidad de incumplimiento, por parte de personas físicas o jurídicas,

de las obligaciones contractuales o financieras tanto en operaciones nacionales o internacionales cuyo resultado son pérdidas.

- **Riesgo legal:** es el riesgo asociado al incumplimiento de la legislación, normas, reglas, derechos u obligaciones, etc. Analiza que la legislación de un país ofrezca la seguridad necesaria para garantizar que los contratos se ajusten a derecho, sean válidos y que se puedan hacer cumplir.
- **Riesgo financiero:** podemos definirlo como el riesgo asumido por una empresa cuando puedan afectar a los resultados de la misma, o aquel riesgo derivado de la volatilidad de los mercados financieros y que pueden afectar a los rendimientos futuros de un activo. Dentro de esta tipología podemos destacar:
 - ✓ **Riesgo de liquidez:** nos referimos al hecho de convertir en un momento dado un activo en dinero líquido o efectivo.

Mediante un análisis de liquidez se evalúa la flexibilidad que tiene una empresa ante los posibles factores cambiantes del mercado que puedan presentarse, donde se tengan que deshacer de ciertos activos.

El riesgo de liquidez juega un papel clave ante la capacidad con la que cuenta la empresa para poder hacerse cargo de todas sus obligaciones, ya sean planeadas o no planeadas, en el caso de requerir la venta anticipada de sus activos, da un apoyo que permita contar con una posición más estable y adaptarse al valor obtenido.

Los principales factores que deben tenerse en cuenta con relación a la liquidez de una entidad son los siguientes:

- **Prepagos:** la necesidad de hacer frente a las obligaciones de forma total o parcial y que se tenga que realizar de forma anticipada.
- **Planes de crecimiento:** las necesidades de expansión que tiene una empresa se ve reflejadas en este punto, y es

que deben ser consideradas con mucho cuidado los elementos que se necesitaran para el desarrollo de estos planes.

- **Vencimiento de obligaciones:** son los periodos específicos en los que la empresa tenga que realizar el pago de las distintas obligaciones que se encuentran activas en el momento.
 - **Estacionalidad de los flujos de caja:** corresponde a los periodos específicos, estadísticamente establecidos en los cuales se presentan altos volúmenes de salida de efectivo.
 - **De disponibilidad inmediata:** hace referencia a todas las inversiones a corto plazo y que se cuentan para poder cubrir el imprevisto.
 - **Activos líquidos:** inversiones de plazos de hasta un periodo de un año.
- ✓ Riesgo de crédito: nos va a indicar la probabilidad o capacidad de pago en el plazo o vencimientos marcados de una determinada empresa o entidad emisora de deuda publica tanto a largo plazo o a corto plazo, es decir, que una de las partes no cumpla con sus obligaciones contractuales.

Únicamente las operaciones de balance son las que generan riesgo de crédito, es decir, como créditos otorgados, bonos, depósitos. También se pueden encontrar cuando se posicionan documentos como forwards, swaps, opciones, entre otras.

En este tipo de riesgo es necesario realizar parámetros para hacer una correcta evaluación del crédito, el conjunto de estos nos puede ayudar para determinar la máxima pérdida crediticia estimada de una cartera de operaciones.

El riesgo crediticio o también conocido como riesgo de solvencia, es un riesgo que se presenta con frecuencia en las empresas con actividades financieras, este riesgo puede ser estudiado en diferentes partes:

- **Riesgo de incumplimiento:** probabilidad de ocurrencia de que una persona sujeta a un crédito no cumpla con sus obligaciones contractuales.
 - **Riesgo de recuperación:** la probabilidad que tiene el prestamista de recuperar de forma parcial o total, el valor de lo acreditado incluyendo los intereses generados por el mismo, este va ligado por el incumplimiento de los pagos del mismo.
 - **Riesgo de exposición:** establece el valor de la pérdida máxima que se puede producir en el caso de que exista incumplimiento de una obligación.
- ✓ Riesgo país: estará principalmente asociado a aquellas empresas que realizan inversiones o transacciones en el exterior. Por ello, antes de tomar cualquier decisión deben considerar, estudiar y analizar tanto la situación económica, política, como social del país en concreto. No solo nos referimos a una inversión directa o indirecta por parte de una empresa o inversor sino también a la simple actividad de realizar importaciones o exportaciones. El cual se divide en:
- **Riesgo geopolítico:** las dificultades políticas existentes entre naciones.
 - **Riesgo social:** se refiere a la cultura de la región, las condiciones de salud, seguridad, empleo, salubridad, desarrollo de las comunidades, condiciones de vida, vivienda y bienestar.
 - **Riesgo político:** el manejo político del país, y las implicaciones que tiene sobre la economía nacional la cual afecta a las organizaciones según sus condiciones particulares.

- ✓ **Riesgo de mercado:** la probabilidad de que exista una pérdida o disminución en el patrimonio empresarial debido a un movimiento como: tasa de interés, tipo de cambio, cotizaciones de acciones etc.

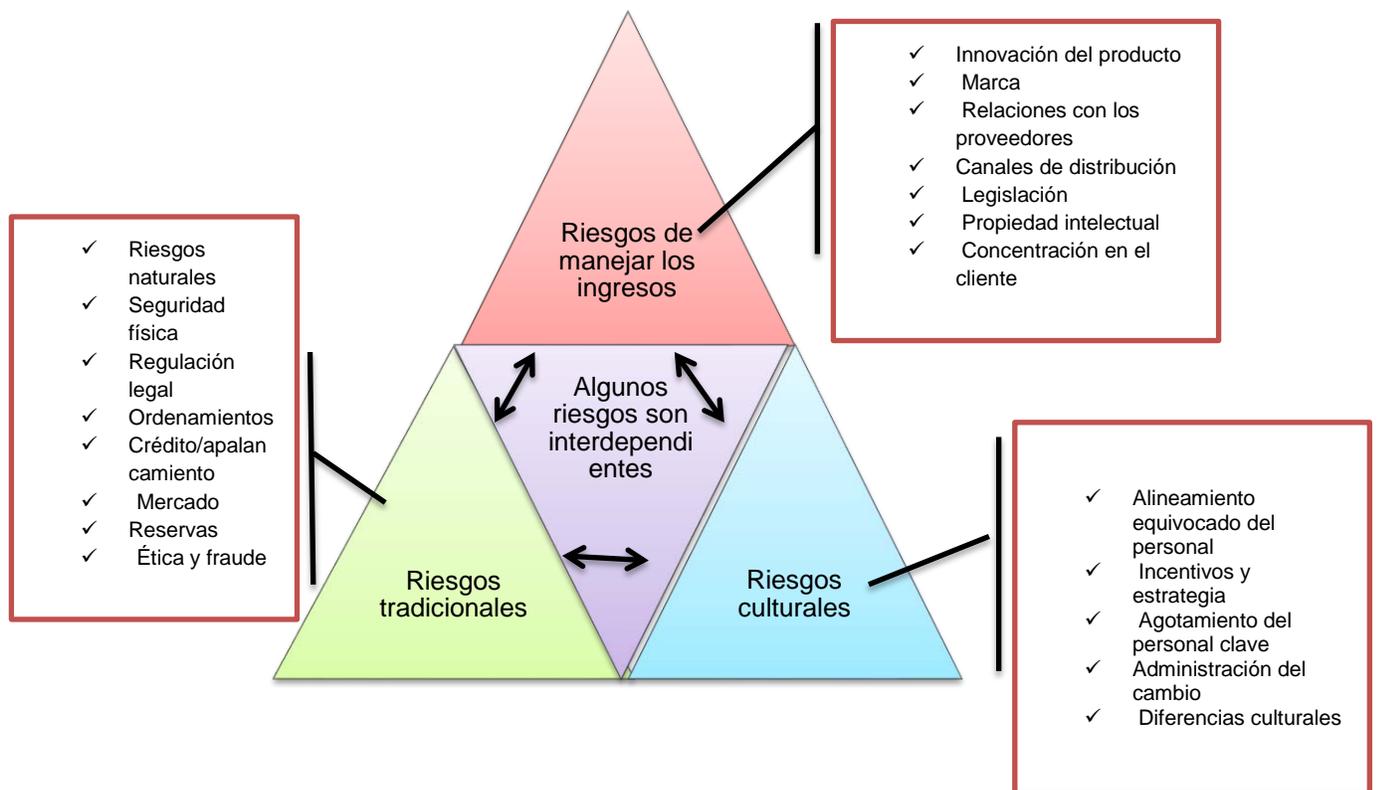
Este tipo de riesgo se puede dividir en:

- **Riesgo potencial:** la exposición futura del riesgo que enfrentan las empresas con respecto al mercado que se desarrolla.
- **Riesgo actual:** la situación del riesgo que presenta la empresa en el momento actual, como resultado de sus estrategias de negocio.

Este riesgo es fruto del cambio del valor de los activos y pasivos que se encuentran en un uso actual del valor de la empresa, y es medio de las variaciones de los precios de estas. Al desarrollar las estrategias de la empresa, es preciso identificar los factores de riesgo a los que se encuentra expuesta la empresa. Los factores del riesgo de mercado se consideran de la siguiente forma:

- **Tasa interés**
- **Tasa cambiarias**
- **Cotizaciones de mercancías**
- **Riesgo sistemático con relación a los sectores económicos básicos:** riesgo que se origina por el hecho de competir en un sector determinado, ejemplo: campañas de prestigio de la competencia comercial, espionaje industrial, tráfico de informaciones confidenciales, competencia desleal, transacciones ilegales, corrupción institucional y privada, entre otras.

Mencionados los distintos tipos de riesgo a los que se enfrentan las empresas, debemos tener en cuenta siempre que la aplicación de conductas éticas y/o socialmente responsables a la gestión de los mismos ayuda a garantizar la sostenibilidad de la compañía a lo largo del tiempo.



Esquema 5: Riesgos organizacionales y sus interdependencias. Elaborado por Medina (2012).

La evolución que ha tenido la administración de riesgo, ha permitido el desarrollo de acciones, no solo aisladas sino también de manera estructurada e integral para poder identificar, calificar, evaluar y monitorear todo tipo de riesgo que pudiese afectar el cumplimiento de los objetivos de la organización, con la finalidad de responder adecuadamente y adaptarse al riesgo mismo.

La administración y gestión de riesgos, es un proceso conjunto entre la evaluación y el control de los riesgos, la evaluación del riesgo es un proceso enfocado a estimar el impacto de los riesgos que puedan afectar el funcionamiento de una empresa, recolectando la información necesaria para que la empresa pueda realizar una toma de decisiones resiliente.

La administración o gestión del riesgo es un proceso donde se identifica, se mide y se analiza los riesgos relevantes que puedan afectar los objetivos organizacionales.

Anteriormente la administración y gestión del riesgo organizacional, contaba con varios objetivos como eran:

- ✓ Identificar y seleccionar los riesgos con mayor incidencia en los resultados de la empresa y los factores asociados a los mismos.
- ✓ Una vez identificado los riesgos, se evalúan y miden, asociando cada uno de ellos a los componentes de los estados financieros que son vulnerables a dichos riesgos y que derivan de los resultados de la empresa, elaborando un informe detallado de todas sus partes:
 - Efectivo y equivalente
 - Inversiones permanentes
 - Cartera de crédito de clientes y otros deudores
 - Inventarios
 - Activos fijos
 - Obligaciones financieras
 - Etc.
- ✓ Después se establecía y controlaba los límites de aceptación de riesgos, es decir, administrar el riesgo, absorber el riesgo o transferir el riesgo.
- ✓ Por último, se implementaba un modelo de control interno con la finalidad de limitar, neutralizar y monitorear los riesgos que puedan afectar a una organización.

Las empresas mejor preparadas para afrontar los retos de la globalización, han entendido que la clave está no en limitar, neutralizar y monitorear los riesgos que puedan afectar a una organización, sino en gestionar y adaptarse a los riesgos que demanda la misma globalización, con la posibilidad de desarrollar un crecimiento continuo dentro y fuera de las empresas.

Por otra parte, la resiliencia ha permeado todos los ámbitos y niveles de la organización, desde el individuo hasta la sociedad. En este recorrido ha transformado el rostro organizacional transfiriendo las siguientes características a la organización resiliente: tiene un ethos organizacional de esfuerzo constante, orientado a generar una mayor resistencia a las catástrofes; presenta un buen conocimiento de la situación, de las amenazas y oportunidades enfrentadas por la organización por medio del seguimiento activo de las señales fuertes y débiles provenientes del contexto; posee un fuerte compromiso hacia la identificación proactiva y la gestión de las vulnerabilidades clave y presenta una cultura promotora de sus capacidades de adaptación, agilidad, innovación y aprendizaje.⁴⁵

Al contar con estas características, las organizaciones resilientes se han encontrado mejor preparadas con un conjunto de estrategias correctas para enfrentar y superar las crisis, adaptándose a los riesgos.

La resiliencia y sus aplicaciones organizacionales abren un nuevo sendero analítico para el estratega porque amplía los elementos de diagnóstico y permite construir una “batería” de escenarios y de planes alternos factibles mucho antes de la ocurrencia del hecho crítico.

La diferencia del enfoque resiliente respecto a las visiones estratégicas tradicionales consiste en el reconocimiento de los elementos necesarios para anticipar los efectos no deseados y atenuar las consecuencias del evento disruptivo mediante un ejercicio de aprendizaje aplicado de manera inmediata. Por otra parte, los escenarios estratégicos típicos se concentran en la posibilidad y la consistencia interna, y en menor grado sobre los procesos de retroalimentación encaminados a la corrección de la contingencia.

Para lograr empresas resilientes se requiere la autorización y el compromiso de la máxima autoridad jerárquica, infraestructura y recursos de toda índole para apoyar

⁴⁵ Medina, Salgado, Cesar., (2012), “La resiliencia y su empleo en las organizaciones”, Departamento de Administración, DCSH, UAM-A, Pág. 4.

la aplicación de la herramienta (en un amplio sentido como capacidad, proceso, detonante) madurez de los integrantes y conocimiento de ellos sobre el tema.

Procesos de Vulnerabilidad y protección

El concepto de vulnerabilidad, es parte importante para la gestación de los comportamientos resilientes. En psicología, este concepto fue definido por Michael Rutter (1993) como “la capacidad de modificar las respuestas que tienen las personas frente a las situaciones de riesgo”.

Kotliarenco, Cáceres & Fontecilla (1997) comentan que hay que entender el concepto de vulnerabilidad como un fenómeno perceptible en el cual un cierto nivel de estrés, o presión resulta en conductas des adaptativas, que se mueve desde una adaptación más exitosa al estrés, a una menos exitosa.

La capacidad de resistir proviene tanto del ambiente como de la estructura, el grado de resistencia no es estable, sino que varía a lo largo del tiempo y de acuerdo a las circunstancias. Por estos motivos, antes que pensar en una organización blindada a las crisis se debe pensar preferentemente en el concepto de resiliencia como una importante capacidad estratégica para la organización.

Para poder definir a una organización como resiliente, es importante definir los factores de riesgo y protección, muchas variables pueden constituir un factor de protección en una situación, o un factor de vulnerabilidad o riesgo en otra. Tanto los factores de vulnerabilidad como los de protección, más que ser atributos permanentes o experiencias, son procesos que se relacionan con momentos claves en la vida de una organización.

Los factores protectores son los recursos ambientales que están disponibles, como las fuerzas que se tienen para adaptarse a un contexto.

Es importante aclarar que para generar empresas resilientes, es necesaria la condición de riesgo que afecte a la organización. Se podría afirmar que en estos tiempos actuales ninguna empresa en el mundo está exenta de algún tipo de

riesgo ya sea por la apertura a los mercados internacionales y la inminente competencia que pueda tener, o por las inestables situaciones políticas, económicas y sociales que se evidencian cada día en el mundo. Debe entonces estar definiendo los factores de riesgo que puedan atacarla así como los factores de protección que tendría para salir bien librada de esa situación.⁴⁶

Importancia de: la responsabilidad social empresarial, la resiliencia y la gestión del riesgo organizacional.

La Responsabilidad Social Empresarial está centrada en una idea principal: la responsabilidad de trabajar para conseguir una mejora del bienestar social minimizando al máximo el impacto que tiene el desarrollo de su actividad en su entorno.

Por esta razón la RSE se ha manejado desde dos enfoques o puntos de vista: por un lado está la postura que se centra en los accionistas. Bajo esta perspectiva el principal objetivo de la organización es el de satisfacer los intereses de los propietarios, es decir, es incompatible la maximización del beneficio con la implantación de políticas sociales por parte de esta. Por lo tanto el problema que se tiene que enfrentar la alta dirección o la gerencia de la compañía es la de diseñar mecanismos de control que garanticen la creación de valor y, a la vez, reduzcan al máximo los problemas de agencia. En definitiva, el desarrollo de políticas de RSE por parte de las organizaciones, desde este punto de vista, no hace sino repercutir negativamente en el valor de la compañía lesionando los intereses de los accionistas ya que son los gobiernos las instituciones encargadas de instalar e implementar políticas sociales.⁴⁷

Pero visto desde otra perspectiva, ambos objetivos tanto la rentabilidad o maximización del beneficio y el comportamiento socialmente responsable, son compatibles. Bajo este enfoque, la organización tiene en cuenta a todos sus grupos de interés, no solamente a los accionistas como el anterior, por lo que su

⁴⁶ Vega, Zambrano, Ricardo, (2012), "Organizaciones resilientes: una mirada hacia su conformación" Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Bogotá, Pág. 20.

⁴⁷ López, Sainz, Sonia, "Como incide la ética empresarial en la gestión del riesgo", Universidad Rey Juan Carlos, Pág. 6.

principal objetivo a conseguir consiste en buscar un equilibrio entre los intereses de todos ellos. En este contexto, la aplicación de políticas de RSE se justifica por el hecho de que ayuda a resolver los conflictos y a distribuir el valor creado entre los distintos grupos. Supone que el comportamiento socialmente responsable tiene efectos positivos a largo plazo, ya que ayudan a garantizar la sostenibilidad de la misma.

Es así que en los últimos años esta segunda perspectiva se ha ido generalizando al reconocer que la actividad empresarial tiene un impacto no sólo económico sino social y medio ambiental.

Tal vez, es gracias a estos diversos puntos de vista que uno de estos debates ha sido que su contenido tiene un marcado carácter filosófico y/o teórico alejándose del terreno del management ¿Cómo gestionar esta nueva dimensión?

La sostenibilidad constituye el objetivo que debe guiar la actividad económica (tanto en el sector público como en el privado) y el comportamiento de la sociedad para garantizar un crecimiento económico sostenible (o desarrollo sostenible) que asegure el bienestar de las generaciones futuras. Por su parte, la RSE constituye una estrategia de gestión (empresarial) que debe estar presente en la toma de decisiones organizacionales a todos los niveles para contribuir al logro del objetivo de la sostenibilidad, y que se fundamenta en la consideración, el respeto y el compromiso con los intereses de toda la sociedad, buscando un consenso y una aceptación generalizada de la actividad de las empresas a través de determinados instrumentos de comunicación y participación, entre los que se encuentra el fomento de la inversión y el consumo socialmente responsable, las memorias de sostenibilidad, etc.

Dimensiones de la RSE

STAKEHOLDERS	INTERESES EN LA ORGANIZACION
Accionistas	Información y transparencia
Entidades Financieras	Solvencia y Liquidez
Administraciones Públicas	Impuestos-sobre el beneficio. IVA. Cumplimiento con la legislación
Clientes	Calidad Cumplimiento de garantías Información y transparencia Atención y servicio pos venta
Empleados	Condiciones laborales justas Salario adecuado al esfuerzo Promoción y crecimiento profesional Libertad de asociación y derechos de negociación Información y transparencia
Proveedores/Distribuidores	Condiciones justas en los contratos Colaboración
Medio Ambiente	Racionalización de los consumos de recursos Reducción de residuos, emisiones y vertidos Utilización de energías limpias
Comunidades Locales	Creación de empleo Integración y desarrollo regional

Tabla 3: Dimensiones de la RSE. Elaborado por de Piñero, Chousa, (2011).

Desde un punto de vista más operativo, la RSE consta de dos dimensiones: una interna a la organización y otra externa. Se analizara la RSE y el impacto en la empresa, analizando el impacto de la RSE sobre su funcionamiento y desempeño.

DIMENSIÓN INTERNA			
Gestión de Recursos Humanos	Salud u seguridad en el trabajo	Adaptación al cambio	Ecología Interna
<p>-Inversión en programas de formación permanente del personal</p> <p>- Búsqueda de una mayor diversidad de los recursos humanos</p> <p>- Consecución de un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio</p> <p>- Garantía de igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres</p> <p>- Aplicación de prácticas responsables de contratación no discriminatorias para facilitar la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y</p>	<p>- Comprobar de forma sistemática y periódica el cumplimiento de la legislación en esta materia</p> <p>- Identificar los riesgos potenciales y tomar acciones preventivas</p> <p>- Involucrar a los trabajadores, pues tienen un mayor conocimiento de los problemas y de las posibles soluciones</p> <p>- Asegurarse de que todos en su puesto de trabajo conocen los procedimientos aplicables</p>	<p>- Preservar la moral y la motivación de los trabajadores</p> <p>- Equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios</p> <p>- Fomentar la información y las consultas a las partes afectadas</p> <p>- Ofertar cursos de reciclaje profesional a los trabajadores en caso necesario</p>	<p>- Conocer y cumplir la normativa ambiental aplicable</p> <p>- Gestionar el consumo de agua, electricidad, gas, materiales...</p> <p>- Reducir las emisiones y residuos gestionando las fuentes y seleccionando los recursos</p> <p>- Apostar por el reciclaje de los residuos y de los productos fabricados</p> <p>- Implicar a toda la organización en el respeto al entorno</p> <p>- Impulsar la eco eficiencia y el eco diseño de los procesos productivos y de los productos y servicios</p> <p>- Implantar sistemas de gestión ambiental</p>

personas desfavorecidas			
DIMENSIÓN EXTERNA			
Comunidades locales	Socios comerciales, proveedores y consumidores	Desarrollo sostenible	
<ul style="list-style-type: none"> - Pago de impuestos - Dar preferencia a los proveedores locales - Creación de empleo en el ámbito local de influencia - Donaciones o patrocinios a ONG, iniciativas sociales, deportivas, culturales, ambientales, de cooperación al desarrollo - Voluntariado corporativo - Campañas de captación de fondos a favor de causas sociales o medioambientales de la comunidad local o global 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer el grado de satisfacción y fidelidad de los clientes, proveedores y socios comerciales, fomentando una comunicación fluida - Implantar principios éticos en la política de compras a proveedores y en materia de comercialización y publicidad, así como respetar los derechos de los consumidores - Firmar acuerdos de colaboración con clientes y proveedores para promover la mejora conjunta de su RSE - Garantizar la seguridad, trazabilidad y calidad de las materias primas y del producto o servicio final - Creación de asociaciones que fomenten la RSE, especialmente en las pymes 	<ul style="list-style-type: none"> - Informar sobre los aspectos ambientales y sociales asociados al producto y/o servicio a producir o prestar - Extender y compartir las buenas prácticas ambientales y sociales a lo largo de toda la cadena de valor, implicando a proveedores y clientes - Adoptar códigos de conducta en materia de derechos humanos, condiciones laborales y gestión ambiental, y extenderlos a los socios comerciales - Implicación en programas de cooperación internacional 	

Tabla 4: Dimensiones de la RSE (interna y externa). Elaborado por de Piñero, Chousa, (2011).

La RSE en la gestión empresarial, puede provocar diversos impactos y por ende diversas consecuencias en las diferentes áreas de la organización, aunque es

obvio que la dirección e intensidad de dichos impactos dependerá del tipo de RSE desarrollada. Este impacto puede verse presente en diversos niveles operativos y áreas organizacionales.

La RSE es la idea de que el rendimiento social y el económico están relacionados debido a que uno o más recursos y capacidades estratégicos conducen a múltiples ventajas competitivas.

Cómo incide la ética empresarial en la gestión del riesgo.

El principal objetivo de las organizaciones, y que está planteado a través del plan estratégico es el objetivo de creación o maximización del valor de las mismas estrategias para los accionistas. Para poder lograrlo, es de suma importancia la implementación de políticas de RSE y la administración del riesgo empresarial por parte de las organizaciones.

El primer paso a realizar es establecer los diversos escenarios para determinar tanto los riesgos directos como los indirectos de su actividad, además de ser capaces de identificar los riesgos potenciales a los que están expuestos. Para que la organización maximice su valor en este entorno caracterizado por la globalización y la elevada competitividad, deberá desarrollar estrategias que sirvan para administrar, revisar y diagnosticar riesgos. Es imprescindible que se asignen responsabilidades para la administración del riesgo y que, a su vez, se divulgue a todo el personal la visión y estrategias de cara a distribuir la política de gestión del riesgo que desarrolla la compañía.⁴⁸

En definitiva es imprescindible que la gerencia identifique los riesgos a los que se enfrenta la compañía, desarrolle unas políticas de responsabilidad social de acuerdo con el entorno en el que está desarrollando su actividad, por tanto, es ella quien debe asumir el papel de nexo entre ambas cuestiones porque si no está sensibilizada no gestionará bien los primeros ni aplicará eficientes políticas de RSE.

⁴⁸ Ídem.

Visión de la RSE bajo la perspectiva de la resiliencia

En un entorno donde los cambios se suceden a gran velocidad, se ha modificado las bases de la competencia tradicionalista, y desde un nuevo paradigma económico y empresarial que reconoce que la empresa debe crear valor para todos sus stakeholders, los conceptos de RSE y resiliencia adquieren entidad propia para configurar un nuevo tipo de organización, más social, más dinámica y más viva, puesto que las organizaciones empresariales se empiezan a visualizar como organismos vivos integrantes de ecosistemas complejos en los que resultan aplicables muchas de las más elementales leyes naturales, y en los que se hace imprescindible conocer el alcance de sus interrelaciones y gestionar la diversidad y la incertidumbre.

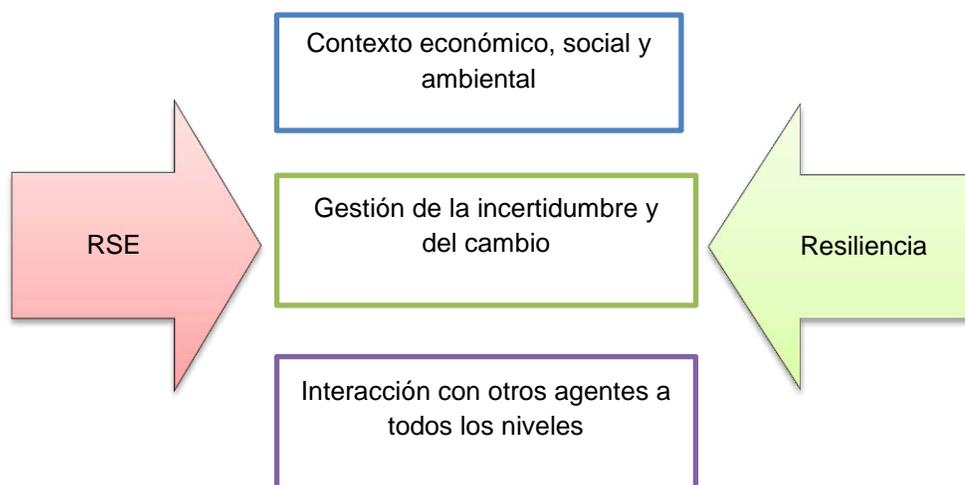
La RSE ha experimentado cambios notorios en los últimos años, está entrando ahora en un proceso de madurez. Tal y como reconocen Castelló y Lozano, la integración de la RSE en la empresa suele realizarse y entenderse como un proceso incremental que comienza por considerar la RSE como un mecanismo de gestión del riesgo (especialmente del riesgo de reputación) que evoluciona para incorporar la RSE en la estrategia empresarial y que culminaría en la transformación de la empresa en una organización ciudadana que redefine su modelo de negocio en términos de responsabilidad compartida con el resto de la sociedad.

Es así que la RSE es ahora un instrumento de gestión del riesgo, del cambio y la adaptación a las emergentes demandas de la sociedad, siendo parte cada día de la gestión de las empresas y las organizaciones en general, con la razón de buscar sinergias en la consecución de objetivos económicos, sociales y ambientales. De ahí que consideremos que su papel en la consecución de organizaciones resilientes es fundamental o, al menos, puede resultar muy facilitador.

La resiliencia ayudará siempre a tener en cuenta que tanto la incertidumbre como el riesgo y la sorpresa, son atributos inherentes a los sistemas complejos, de manera que los modelos de negocio construidos y probados en épocas de

estabilidad deben estar preparados para afrontar esas sorpresas y los resultados de la resolución de la incertidumbre cuando aquella estabilidad desaparece. El concepto de resiliencia también nos hace referencia a que todo cambio se debe observar como un proceso complejo, que no se puede analizar desde un único nivel, sino que se deba abordar tanto en su dimensión local como en su dimensión global, y considerar las interacciones que se producen entre los diferentes agentes económicos a lo largo de cadenas verticales y horizontales.

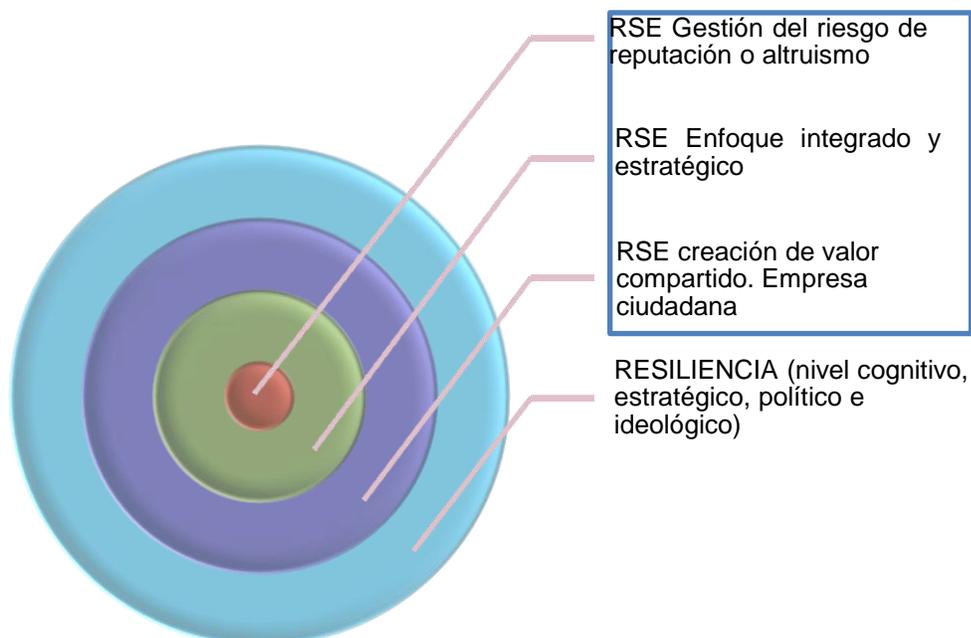
La RSE ayuda a la explicación y configuración para obtener bases de organizaciones resilientes. Es así que la RSE ayudará a la organización a conseguir el logro simultáneo entre los objetivos sociales, ambientales y económicos en la gestión empresarial, de igual forma ayudará para estar preparados y poder gestionar los conflictos de interés, que puedan emerger en estas áreas y por ende, gestionar las amenazas de un entorno incierto con la finalidad de colaborar con los diversos grupos de interés en todos los niveles, local, global, dentro y fuera de la organización y a lo largo de todos los eslabones de la cadena de valor para sí poder crear valor y poder compartirlo.



Esquema 6: Relación RSE y resiliencia . Elaborado por Piñero, Chousa, (2011).

Se debe tener bien claro que ni la RSE implica que en automático se pueda conseguir construir organizaciones resilientes, ni la resiliencia se puede conseguir necesariamente por medio de la RSE. Sin embargo, cuando ambos conceptos coinciden en una organización, se puede afirmar que nos encontramos ante una empresa sostenible, tanto en la relación con su capacidad para perdurar a través del tiempo como por su compromiso con el desarrollo sostenible.

Creación de valor sostenible



Esquema 7: Creación de valor sostenible. Elaborado por Piñero, Chousa, (2011).

El concepto de valor sostenible se define bajo dos perspectivas: por un lado, se refiere a una creación de valor que garantice la perdurabilidad de dicho valor en el tiempo y, por otro, a una creación de valor que recoja un equilibrio adecuado entre intereses sociales, medioambientales y económicos. Los componentes fundamentales de esta definición son:

- Creación de valor como objetivo empresarial
- Sostenibilidad

- RSE
- Resiliencia

Para poder desarrollar la creación de valor sostenible, se necesita que la organización desarrolle la capacidad de poder desconfiar de su propio éxito y retarlo. De estar en una permanente búsqueda de alternativas para reorientar o reinventar su modelo de negocio y de destinar los recursos necesarios a la innovación y facilitar su desarrollo. De esta manera, se garantizará la perdurabilidad de la creación de valor en el tiempo.

Es así que los conceptos de desarrollo sostenible y de resiliencia están relacionados con la idea de perdurabilidad: el concepto de desarrollo sostenible pretende garantizar que las generaciones futuras puedan lograr la satisfacción de sus necesidades en el entorno económico y social que les leguemos, y el concepto de resiliencia se refiere a la capacidad de una organización para renovarse de forma constante y así sobrevivir a quienes se encargan de su gestión y control en el presente, para que, del mismo modo, quienes hereden el legado puedan mantenerlo y transferirlo a las generaciones futuras.

La gestión del riesgo, la RSE y la resiliencia van de la mano cuando se habla de creación de valor sostenible, la cual recogerá la aportación de cada agente económico y social al incremento de su propia riqueza y a la de sus stakeholders, incorporando en la determinación de esa riqueza aspectos económicos, sociales y medioambientales. Esta creación de valor sostenible requiere, además, que las organizaciones empresariales posean la capacidad de reinventarse y de adaptar sus modelos de negocio y estrategias cuando las circunstancias del entorno cambian o, incluso, “antes de que la necesidad del cambio se haga desesperadamente obvia” según Hamel y Välikangas (2003).

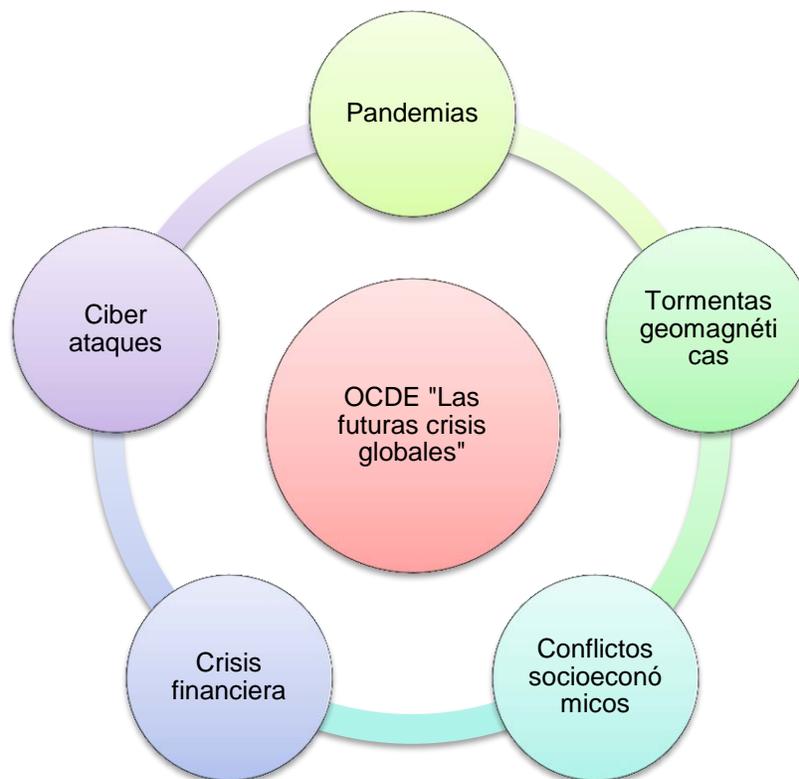
Resiliencia, una nueva perspectiva... un nuevo enfoque organizacional.

Como se ha ido señalando a lo largo de la tesis, en la actualidad es necesaria la implementación de nuevas herramientas de gestión del conocimiento y de

simulación para mantener eficaz vigilancia sobre la evaluación y gestión de riesgos organizacionales.

Ya comentamos los riesgos existentes dentro y fuera de una organización y que afecta el cumplimiento de los objetivos de la misma. A nivel macroeconómico, se debe reconocer que las crisis globales tienen todas las características de los sistemas complejos. Es decir:

Crisis globales como sistemas complejos:



Esquema 8: Las futuras crisis globales según la OCDE. Elaborado por Crisóstomo, Fermín, (2013).

En el informe global que presentó la OCDE, señaló y destacó las principales crisis globales que atentan o atentarán las economías mundiales y por ende a las organizaciones.

Existe un patrón de riesgos en cascadas que se convierten en amenazas activas en tanto se propagan por medio de los sistemas globales, con efectos emergentes en la salud, el clima, los sistemas sociales y financieros.

El informe emitido por la OCDE, reconoce que se requiere de nuevas herramientas de gestión del conocimiento; prueba de ello es que cada vez tenemos más productos y más servicios en el mercado, por ende, cada vez debemos ser más competitivos.

En la actualidad el ambiente de negocios es impredecible, no vivimos más en la era de la gestión episódica del cambio, de tal manera que la ventaja competitiva es constante. Los cambios son abruptos, repentinos y su frecuencia de ocurrencia se acelera cada vez más; las organizaciones empiezan a reconocer que existe una incapacidad para ajustarse oportunamente al ambiente de negocios.

Por consecuencia, las grandes perturbaciones ya no solo tienen efectos locales, sus consecuencias se extienden geográficamente y temporalmente; los impactos se distribuyen de modo irregular, siendo absorbidos por las comunidades y las organizaciones que presentan un menor grado de resiliencia.

El caos, no significa desorden, pero en la actualidad ya no se puede gestionar el riesgo con las matemáticas de sistemas estables, vivimos en sistemas caóticos altamente sensibles a variaciones del entorno, para gestionar el riesgo efectivamente se requiere de otros tipos de sistemas matemáticos.

Como ya hemos hablado en el primer capítulo, cuando se habla de sistemas complejos, muchas veces sentimos que perdemos la ilusión de control sobre los mismos.

Realizaremos un análisis de las características, ventajas y desventajas de los sistemas auto-organizados, de los cuales ya se abordó en el capítulo primero.

Sistemas Auto-organizados	
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía de subsistemas • Conectividad entre los subsistemas • Causalidad no lineal
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de adaptación • Capacidad evolutiva • Resiliencia • Innovación
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Incontrolables • Impredecibles • No son inmediatos

Tabla 5: Características, ventajas y desventajas de los sistemas auto-organizados. Elaborado por Crisóstomo, Fermín (2013).

Un obstáculo muy común a la hora de construir organizaciones resilientes, es el terror a perder el control sobre nuestras propias creaciones, esto generado por nuestra propia obsesión al control.

Un ejemplo digno de un sistema resiliente, es el internet; este sistema es un enjambre de 17 millones de nodos, que recibe múltiples ataques de virus pero gracias al enrutamiento múltiple, no es posible interrumpirlo en su totalidad.

La resiliencia y las cadenas logísticas en las organizaciones

Dentro de una organización, podemos encontrar características de resiliencia sobre la elaboración en las cadenas logísticas de la misma, por ejemplo.

La resiliencia es una característica de las organizaciones que es más fácil construir con la colaboración de las cadenas logísticas.

Las organizaciones exitosas son aquellas que:

- Se centran en la colaboración
- Sin planeación central
- Sin control ni dirección centralizadas
- Facilidad por la tecnología
- Con reglas simples

Un claro ejemplo de organización exitosa es Amazon, aunque estas características van a depender mucho del tipo de organización, del mercado donde se desarrollan, de la infraestructura del mismo etc.

La colaboración, y el compromiso son componentes indispensables de la resiliencia, pues para ser una organización sostenible, nuestras organizaciones necesitan saber que, a pesar de los desastres los nodos y enlaces de cadenas logísticas siguen en pie y operando.

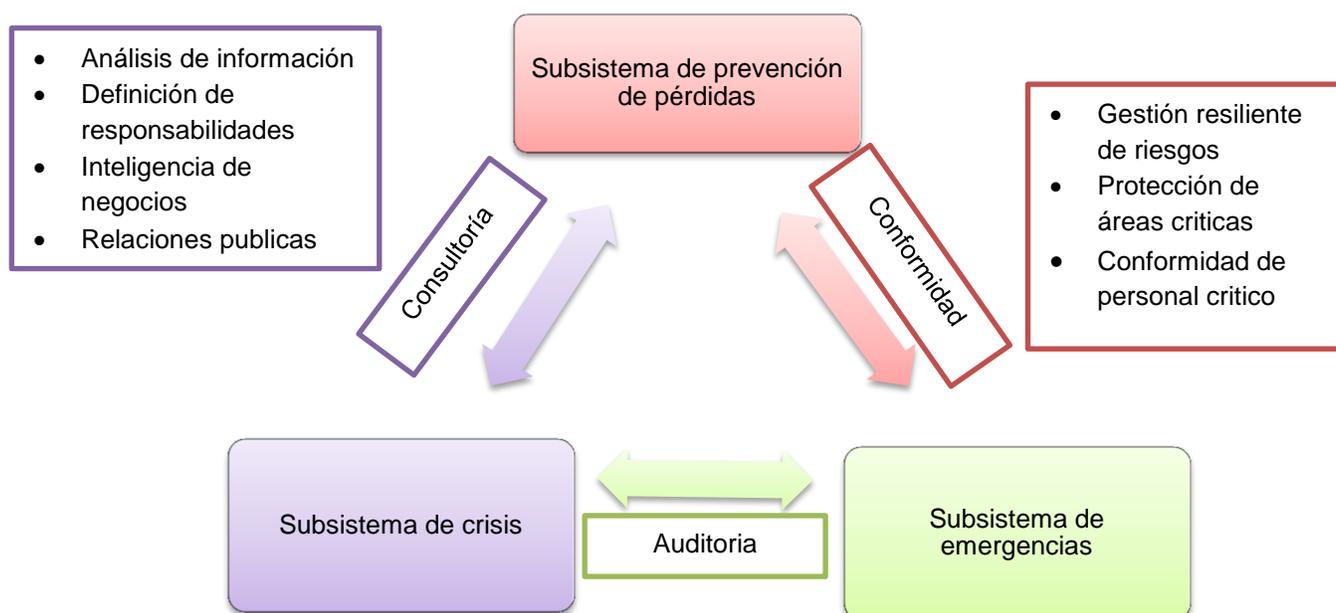
La resiliencia requiere entonces un enfoque distinto de la gobernanza, los enfoques clásicos, nos llevan a despreciar a nuestras organizaciones, haciéndolas cerradas, adictas al control y alérgicas a la colaboración.

En el fondo, ser una organización resiliente es un asunto de lograr consensos entre los stakeholders respecto a los fines y modos de las estrategias mismas así como de sus consecuencias.

El liderazgo es uno de los componentes importantes de la gobernanza, y contiene un conjunto de herramientas que pueden promover el consenso con los fines existentes, aunque no sea tan efectivo para lograr consenso entre los modos y medios. Las herramientas de gestión son eficaces cuando se habla de promoción del consenso, sobre los modos y los medios y sus consecuencias; pero no muestran eficacia suficiente para conservar los fines, sin embargo, la conducción de la organización misma, puede enfrentar situaciones donde no exista consenso alguno en los fines, ni en los modos, ni en los medios, entonces ni el liderazgo, ni la gestión serán suficientes.

La nueva gobernanza resiliente deberá tener en cuenta que la cultura es importante para afrontar los fines, los modos y los medios, aunque muestren una fuerte resistencia a la adaptación.

Las organizaciones resilientes permiten generar movimientos, realizados desde abajo, los instrumentos de gobernanza deben ser utilizados para marcar el cambio. Entonces se debe incentivar la participación garantizando recompensas a largo plazo. De igual forma, se necesita de personas competentes y confiables, comprometidas y colaborando sin grandes requisitos de planeación y control, orientadas por indicadores oportunos de desempeño y de riesgo, que correspondan a la complejidad del ambiente de negocios.



Esquema 9: Gestión resiliente de riesgos. Elaborado por Crisóstomo, Fermín (2013).

La resiliencia en la gestión de riesgos nos lleva a definir un nuevo marco de la gestión de la resiliencia organizacional de la siguiente forma:

Establecimiento del contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de criticidad de los valores de la organización • Definir hipótesis de daño generado • Definir requisitos legales • Definir alcance del sistema de gestión
Políticas y compromiso gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de políticas • Compromiso gerencial alto
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de riesgos • Definición de objetivos • Funciones, responsabilidades y autoridad • Desarrollo de programas
Implementación y operación	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de recursos e infraestructura • Competencia, formación y sensibilización • Control documental, documentación y registros • Control de proyectos de implementación y mejora
Comprobación y acción correctiva	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de conformidad • Evaluación de desempeño • Evaluación de simulacros de pruebas • Acción correctiva y pruebas • Auditoria
Revisión general	<ul style="list-style-type: none"> • Idoneidad y efectividad • Necesidades de cambio • Oportunidades de mejora

Tabla 6: Marco para la gestión de la resiliencia organizacional. Elaborado por Crisóstomo, Fermín (2013).

Implementar este tipo de acciones resilientes en las organizaciones ayuda al aseguramiento de la continuidad operacional, gestionando el riesgo de forma resiliente, aumentando así las oportunidades de mejora.

Cuando se aborda el tema de las crisis y cómo afecta a las organizaciones, no se puede pensar solamente en una ley o modelo diseñado para enfrentar un mediano o largo plazo un mundo variante; ahora más que nunca, se debe entender que la lucha por la perdurabilidad es un proceso no lineal que se debe estar alimentando constantemente por toda la organización, considerando la incertidumbre como el día a día de las decisiones y movimientos estratégicos. Las organizaciones en la actualidad, deben ser capaces de vivir y responder a un ambiente de cambio constante, algunas organizaciones no logran salir victoriosas ante sus situaciones adversas, otras por el contrario, se enfrentan, sobreponen y salen fortalecidas de situaciones similares.

Algunos riesgos por los cuales la resiliencia organizacional tiene un papel sumamente importante en este mundo son:

- Cambio más rápido y multifacético. los negocios actuales son afectados por cambios en su contexto político y social
- Cambios ambientales. los cambios ambientales, como por ejemplo el calentamiento global, se están convirtiendo en una gran amenaza para cada vez más sectores, lejos de los tradicionalmente ligados al medio natural
- Las fusiones y adquisiciones a gran escala. las organizaciones globales tienen una gran influencia, incluso, algunas concentran recursos productivos y financieros que llegan a sobrepasar el producto interno bruto (PIB) de algunos países
- Transiciones de carreras más rápidas. los individuos dentro de las organizaciones se acomodan cada vez menos, y continuamente se dan transiciones y cambios en las carreras profesionales. Las personas están cambiando más a menudo sus roles dentro de una organización y trabajando en más número de compañías que en décadas pasadas
- Avances sin precedente en tecnologías de información. las nuevas tecnologías de la información (TIC) están creando nuevos canales de

comunicación; cambiando los patrones de conducta de los consumidores y creando nuevas formas de establecer contactos y generar redes

A lo anterior hay que agregar los cambios en las preferencias de los consumidores y la entrada de competidores no tradicionales.

Desde su enfoque multidisciplinario la resiliencia organizacional busca integrar orientaciones y aportes de diferentes ciencias para establecer modelos de análisis, interpretación e intervención para lograr mejores resultados individuales y grupales en los diferentes contextos.

A lo largo de estos tres capítulos, hemos abordado el concepto de resiliencia hacia el enfoque de la gestión de riesgos, con una mirada a mejorar el cuidado interno organizacional; con la finalidad de crear organizaciones sostenibles a través del tiempo, generadoras de valor.

Para poner en práctica lo aprendido hasta el momento, se realizó una pequeña aportación de mejora en el área operacional del Nacional Monte de Piedad, con la finalidad de observar cómo gestionar los riesgos operacionales con una mirada hacia la resiliencia.

A continuación, conoceremos la historia que marcó el rumbo de esta noble institución, el Nacional Monte de Piedad.

Nacional Monte de Piedad I.A.P. (Institución de asistencia Privada).

Nacional Monte de Piedad I.A.P. (Institución de Asistencia Privada), es una institución sin fines de lucro, de personalidad jurídica propia y con patrimonio propio. Se rige por la Ley de Instituciones de Asistencia Privada del Distrito Federal, así como de sus propios Estatutos vigentes , donde queda establecido que la operación fundamental de esta institución es la de ayudar a aquellos que no son sujetos de crédito bancario, a obtener prestados de bajo interés con el aval de alguna prenda que luego puede ser recuperada.

Otro propósito fundamental que la institución cumple es la de realización de obras asistenciales humanitarias en beneficio de sectores menos favorecidos; estas obras se realizan en colaboración de otras instituciones de Asistencia o Beneficencia Privada.

Para comenzar a narrar los principales acontecimientos que marcaron el camino de Nacional Monte de Piedad, es necesario primero hablar de su fundador.

Pedro Romero de Terreros nació el 10 de junio de 1710 en la Villa de Cartagena, provincia de Huelva y arzobispado de Sevilla, España. Hacia 1730 pasa a la Nueva España a vivir con un hermano de su madre, Juan Vázquez de Terreros, establecido en Santiago de Querétaro, tras la muerte del mismo marchó a la Ciudad de México en donde emprendería diversos proyectos, el más importante de los cuales fue la minería.

Fue en el año de 1753 que alcanzó una bonanza, convirtiéndolo así en uno de los hombres más acaudalados de la época Colonial. En el año de 1752 el Rey Fernando VI le concedió la merced de Caballero de la Orden de Calatrava, Junto con el privilegio de Hidalguía. En 1768 fue nombrado Conde de Santa María de la Regla por el Rey Carlos III.

Pedro Romero de Terreros, desde el año 1767 tenía la inquietud de fundar por su cuenta una fuente perpetua de socorros para las personas más necesitadas, esta

intención la anuncio al Virrey de la Nueva España, Márquez de Croix. Pedro Romero de Terreros realizó una donación de 300 000 pesos fuertes de su propio peculio para comenzar a operar la institución del Monte de Piedad en la Ciudad de México. A cambio de la donación mencionada, el conde solicitaba una serie de prebendas y privilegios, mismos que obtuvo solo en parte. Una de sus peticiones era el amparo del Real Patronato para el montepío. Dicha petición fue autorizada y dada en Aranjuez el 2 de junio de 1774 por el Rey.

A lo largo de más de 200 años, el Nacional Monte de Piedad no solo ha proporcionado alivio económico a la población, también ha contribuido al desarrollo económico mediante préstamos refaccionarios a empresas mineras, agrícolas y ganaderas, así mismo ha contribuido en diversos momentos a sostener las finanzas públicas. Su trayecto a lo largo de estos años, ha sido inestable y muchas de las veces incierto.

Los principales acontecimientos citados a continuación han marcado el rumbo y el trayecto a lo largo de la historia del Nacional Monte de Piedad I.A.P. y fueron consultados del Congreso Internacional de Historia de las Cajas de Ahorros, de Autoría de María Eugenia Romero Ibarra, documento titulado “ El monte de Piedad de México: origen y desarrollo de la institución”

Historia de Nacional Monte de Piedad I.A.P. (Institución de asistencia Privada).

Fundación y primeros años de vida del Sacro y Real Monte de Piedad de Ánimas de la Nueva España.

El 25 de Febrero de 1775 se da inicio con el proyecto del conde Pedro Romero de Terreros y abre sus puertas “El Sacro y Real Monte de Piedad”, teniendo como cede el antiguo edificio de San Pedro y San Pablo, propiedad de la Compañía de Jesús.

El Sacro y Real Monte de Piedad en sus inicios no cobraba interés alguno y el producto de las limosnas que se dejaban voluntariamente, ayudaría a socorrer al desvalido; pero al no poder solventarse, se conformaron 22 capítulos divididos en artículos donde se establecía el concepto del empeño, el plazo de seis meses

para conservación de las prendas y para los préstamos se fijaban los siguientes límites: para los testadores entre 3 y 100 pesos, al director desde 100 hasta dos mil y a la junta directiva hasta cuatro mil.

En los estatutos establecidos del Monte de Piedad se mencionaba la forma de operar; donde existía una Junta Superior Directiva y una Junta Particular Gubernativa. Las operaciones básicas que desarrollaba eran el empeño, desempeño y remate; los fondos con los que operaba provenían inicialmente de la donación realizada por el benefactor, de depósitos en efectivo hechos por particulares y de donativos en especie. Dichos depósitos se consideraban confidenciales y se hacían con el único fin de resguardar caudales. Estos debían reintegrarse cuando fueran solicitados; no se pagaban intereses, pero podrían ser empleados para las funciones del monte, trasmitiéndole liquidez.

Fue tanta la demanda obtenida del Monte de Piedad, que tan solo en el primer año de su funcionamiento recibió 17 000 solicitudes, esta cifra equivalía al 25% del total de la población de la Ciudad de México.

Aunque tuvo una gran aceptación por la población en la Ciudad de México, los inicios del Monte de Piedad fueron complicados económicamente hablando y es que al finalizar el primer año de operaciones el monte había perdido 17 368 pesos, esto debido a lo siguiente: para empezar a trabajar el Monte recibió de las Cajas Reales un libramiento de 60 000 pesos más 50 000 depositados un mes después y sumándole a la cuentas los 40 000 recibidos en su inauguración, en agosto de 1775 se entregaron 164 000 pesos, más los 2950 que faltaron para completar la donación original del conde, mismas que se gastaron en las instalaciones. Los años siguientes no fueron alentadores, las cifras negativas que reportaba el Monte de Piedad seguía en ascenso debido a los desfalcos realizados por los mismos funcionarios entre los años de 1779 y 1803 que sumaban una cifra de 255 357.66 pesos.

El 29 de noviembre de 1781, a los 71 años de edad muere en Pachuca el Conde Pedro Romero de Terreros. Sin poder contemplar la gloria y grandeza de su obra, escribe una carta donde solicitó a sus hijos continuar con su obra.

Aun con un comienzo difícil, en 1784 el Monte de Piedad y el Banco de Avío de Minas que fue pionero de la Banca de Fomento de México; eran las únicas fuentes de obtención de recursos económicos a excepción de los agiotistas o la iglesia. Actualmente solo sobrevive el Monte de Piedad.

En 1814 cierra las puertas el Monte de Piedad, que vuelen a ser re abiertas el 1 de enero de 1815.

Transcurrieron cuarenta y cinco años después de su fundación y ante la consumación de la independencia, El Monte de Piedad tuvo un promedio de 35 000 préstamos, cuyo valor en general fluctuaban entre 400 000 y 600 000 pesos. El volumen de los desempeños iba de 300 a 400 000. Los productos por desempeños y ventas rendían entre 15 000 y 20 000 pesos al año.

Sin embargo su existencia dependió de una dura lucha por sobrevivir debido a los préstamos obligados que se realizaban al gobierno, la no recuperación de los recursos por la vía de las limosnas, mala administración, gastos religiosos improductivos, cooperaciones forzosas y sangrías financieras constantes. Todo esto condujo a que al finalizar esta etapa de su vida, el Monte estaba prácticamente en quiebra.

Crecimiento, expansión y crisis: De la caja de ahorros a la emisión fiduciaria.

En 1821 después de consumarse la independencia, México adoptó un gobierno monárquico que estaba encabezado por Agustín de Iturbide, quien al observar la severa crisis económica por la cual el país se veía envuelto, el 20 de diciembre de 1822 recurrió a la emisión del papel moneda. Este acontecimiento no favoreció al Monte de Piedad y en 1826 el reporte de utilidades arrojaba una suma muy baja de 12 140 pesos y para complicar aún más la situación aún existían malos manejos administrativos, y en octubre de 1830 se fugó de la Ciudad de México el Depositario del monte con una suma de 29 940 pesos.

En esos años, el contexto crediticio en el país era muy desalentador, existía una ausencia casi total de crédito formal, por esta razón en 1830 se crea el Banco de Avío para el Fomento de la Industria Nacional, siendo este el primer banco creado por el Estado después de la guerra de la independencia.

El crédito de este banco era caro y además escaso. El otro banco que funcionó en esos años fue el Banco de Amortización de la Moneda de Cobre establecido en 1837. Se fundó con el propósito de amortizar la moneda débil, cuyo valor fluctuaba constantemente, circulaba en exceso o era falsificada. Ambas instituciones fueron de corta duración y tuvieron logros muy limitados.

Con la llegada de Manuel Gómez Pedraza al gobierno, da inicio una buena época para la institución, ya que se ocupó de poner orden a los asuntos del empeño, los estados financieros y del edificio, entre otras cosas. Señaló que existían multitud de problemas e irregularidades, libros mal llevados y lleno de errores, actas sin concluir o con fechas adulteradas, largos periodos sin que se celebraran juntas, faltantes de objetos propiedad del establecimiento, desatención de empleados en el cumplimiento de sus labores y ausencia del personal. Introdujo el manejo de un diario de caja para registrar ingresos y egresos por cada jornada, el libro se conoció desde entonces como el libro de Pedraza. Los depósitos se incrementaron hasta alcanzar, en los finales de 1848, un capital de 240 000 pesos.

La creación de la caja de ahorros el 1 de Julio de 1849 tuvo mucha aceptación, y en mayo de 1850 ya contaban con fondos por 158 000 pesos; lo cual significó un gran respiro para el Monte de Piedad, ya que se podía disponer de liquidez y continuar con las operaciones de empeño. La caja inició con depósitos en efectivo, los cuales no debían rebasar la suma de 1000 pesos ni ser menos de 10 pesos y se pagaba intereses del 3% anual.

La estructura que presentaba el Monte de Piedad en el año de 1853 era la siguiente: Dirección General, secretaría, Depositaria, Almoneda, Contaduría, Tesorería. Con funciones exclusivas y complementarias cada una de ellas.

En el año de 1855 se realizaron varios cambios en la estructura del monte, se separó la contabilidad del Departamento de préstamos y de la Caja de Ahorros, a partir de ese momento el efectivo que dicha caja facilitara al prendario, este pagaría un interés del 6% anual. Sin embargo al año siguiente se descubrió un nuevo desfaldo cometido por el propio contador, por una suma de 4 333.75 pesos.

Cuando se promulgó la llamada Ley Lerdo en el año de 1856 afectó en gran medida al Monte de Piedad, debido a que se tuvo que dar de baja la casa de empeños de la calle del Empedradillo, propiedad que fue adjudicada al inquilino del inmueble, otro cambio que impactó al Monte de Piedad fue el momento del tránsito de la caridad como una llamada virtud privada, a la beneficencia, como un servicio público que depende de un ramo de la administración civil.

La inclusión de los negocios bancarios 1857-1910

La situación que vivía el Monte de Piedad empeoró a partir de que el país volvía a ser organizado como una república federal, después de promulgarse la constitución en el año de 1857; y es que en el año de 1859 el monte se vio obligado a pagar 4 500 pesos que se destinarían a los gastos ocasionados por la guerra civil, y aunque el monte protestó en contra de esta situación, al siguiente año tuvo que desembolsar otros 3 000 pesos.

Tras el triunfo de los liberales en 1861, el Monte de Piedad fue eximido del pago de impuestos, debido a que se trataba de una “institución de beneficencia pública”, se vivía una incertidumbre creciente en el país, razón por la cual los depósitos disminuyeron. Pero en 1862 se depositó los fondos recaudados por suscripción pública, que eran destinados para auxiliar a los heridos de la batalla del 5 de mayo; esto trajo liquidez al Monte de Piedad ya que se sumó a sus haberes un monto alrededor de 2 766 pesos.

Se vivía una situación complicada cada año que pasaba, en 1867 seguía el conflicto militar y se tenía una creciente incertidumbre que afectaba considerablemente las condiciones económicas, lo que trajo como consecuencia que se incrementaran los préstamos sobre prenda en el Monte de Piedad y en diversas casas de empeño que fueron surgiendo en la Ciudad de México. Estas

casas de empeño fueron prohibidas en 1868 y ante el aumento de la demanda, los directivos del Monte de Piedad decidieron realizar aperturas de más sucursales para dar abasto a la creciente demanda; con la apertura de 4 sucursales se inició la expansión del Monte de Piedad.

En el gobierno de Sebastián Lerdo de Tejada se dispuso a que se bajara la tasa de interés a un 4 % anual. En el primer mes se cobraría un centavo por peso, dos centavos en el segundo, tercero y cuarto, tres en el quinto, sexto y cuatro en el séptimo y en el octavo. De inmediato esta disminución se reflejó en los ingresos de la institución, mismos que cayeron llegando a ser menores que los costos de operación. Y cuando se regresó al antiguo sistema de crédito las pérdidas ascendían ya a 676 584 pesos. En 1878 se inició la venta al martillo en la sala de almoneda o práctica del anticipo directo. En 1879 se aprobó el reglamento para fundar un banco en los términos señalados. El Monte recibió autorización para realizar operaciones hipotecarias y abrir tres sucursales foráneas: una en Puebla y otras en Oaxaca y San Luis Potosí.

El aumento de sus activos monetarios le permitió hacer un “préstamo” al presidente Manuel González por la cantidad de 300 000 pesos. Para este momento la deuda del gobierno con el monte ascendía ya aproximadamente 1 000 000 pesos.

De la bonanza a la crisis

En la década de 1880, la situación fiduciaria del país no estaba regulada, lo que había traído efectos benéficos en los círculos financieros que se vio reflejado en una disminución de las tasas de interés, las cuales bajaron del 12% anual al 8 o 9%, inclusive llegaron hasta un 6% anual. Pero cuando todo parecía prometedor, se desató la crisis financiera; se modificó el mercado de capitales, cesó el arribo de dinero para los ferrocarriles, el desorden se apoderó de los circuitos del gobierno y la tormenta inició.

En agosto de 1881 el Monte de Piedad había emitido ya 2 414 860 pesos. El mercado de capitales estaba repleto de circulante hasta finales de 1882. El monte llegó a tener en sus cajas una existencia metálica de 4 000 000 pesos y se lanzó

al vacío con préstamos hipotecarios, compra de bienes raíces y trabajos de redefinición de su casa matriz. Las reservas en metálico destinadas al reembolso de sus billetes disminuyeron.

Para poder salir de este abismo donde se encontraba el Monte de Piedad, se tuvo que suspender los pagos en la caja y se empezó a tramitar los descuentos en documentos en cartera, cedieron hipotecas que tenían a su favor y vendieron casas de su propiedad. Se clausuraron tres sucursales en la Ciudad de México y en Puebla. Con el efectivo obtenido en estas operaciones, más los 100 000 pesos que obtuvo el Banco Mercantil reunieron algunos fondos y empezaron a pagar los billetes.

Una vez pasado lo peor en 1888 el Monte de Piedad volvió a recuperarse y abrió ocho sucursales en la capital de país. Poco a poco se fue aclarando más el problema del monte y en enero de 1898, el capital alcanzaba la cantidad de 1 586 789. 18 pesos.

En el siglo XX. De la beneficencia pública a la asistencia privada.

A principios de la revolución mexicana el monte volvía a presentar grandes dificultades. Además del cierre de instalaciones, disminuyó la liquidez. En 1913 cerraron todas las instalaciones, tanto en la capital como fuera de ella. Las sucursales volvieron a recibir pignorantes hasta 1915 y la casa matriz lo hizo en junio de 1916, sin embargo en 1918 aumentaron las utilidades que fueron de 140 000 pesos. En 1919 el Banco Nacional de México concedió un préstamo al monte por 200 000 pesos, mismos que se vio obligado a renovar el siguiente año. En 1920 las finanzas de la institución eran de 562 692 pesos.

Al término de la revolución mexicana, en junio de 1921, la Junta de Beneficencia Privada, realiza un dictamen de las operaciones que realizaba el Monte de Piedad y anuncia los siguientes puntos:

- ✓ El Nacional Monte de Piedad, de acuerdo con los fines de su Fundador, se incluye entre las instituciones que se hallan bajo control de esta Junta.

- ✓ Que para este fin se hagan las modificaciones indispensables a los estatutos de la referida institución.
- ✓ Como justo homenaje a su Fundador, désele a la propia Institución la denominación “Monte de Piedad Pedro Romero de Terreros”.

Por estas razones el 7 de febrero de 1929, la Junta de la Beneficencia Privada otorga un reconocimiento oficial donde emana el nombre y la personalidad jurídica del Nacional Monte de Piedad, atribuyéndole además el carácter de Institución Privada. En este año el capital del monte era de 4 721 151. 26. En ese mismo año y por orden de la Secretaría de Hacienda, se clausuró la Caja de Ahorros para ser reabierta en 1929. En 1939 se ordenó el funcionamiento del Departamento Bancario.

Por mandamiento del presidente de la república Plutarco Elías Calles, en el año de 1926, la secretaría de Gobernación reforma los estatutos del Nacional Monte de Piedad; donde se establece que el Ejecutivo de la Unión dejará de intervenir con carácter patronal de la organización y funcionamiento del Nacional Monte de Piedad. El 13 de julio de 1927 se suprimen las Juntas Particular y Superior, nombrándose un Revisor y un Secretario. En la década de 1930 ocurrieron importantes cambios y transformaciones en las operaciones y en la estructura del Monte de Piedad. En 1933 el Patronato ordenó la subdivisión del departamento de almoneda de la casa matriz en las siguientes secciones: de alhajas y objetos varios, de muebles e instrumentos de música, de liquidaciones y de caja, cada una con funciones independientes entre sí.

En la Actualidad...

La actividad del Nacional Monte de Piedad a partir del 2007 se ha mantenido en un constante crecimiento, solo en el primer mes del 2007 se hicieron cerca de 63 000 préstamos con un valor de 623 millones de pesos.

Según datos de la Procuraduría Federal del Consumidor, existían en el año 2008 casi tres mil casas de empeño en todo el país, las casas de empeño que corresponden a las Instituciones de Asistencia Privada (IAP) cobran una tasa de retiro simple del 24% anual. Mientras que en las casas de empeño privadas, las tasas van desde 36 a 276% anual en promedio. La cantidad promedio solicitada por los pignorantes en todo el país es de 700 a 950 pesos.

Ante la falta de una alternativa de financiamiento para quienes no son atendidos por el sistema bancario, el sector sigue creciendo. De los negocios que han surgido con este objetivo, el 30% se encuentra en el Distrito Federal, Nuevo León, Veracruz y Quintana Roo y mil sucursales operan como franquicias. En los últimos años comenzaron a proliferar las casas de empeño, ahora manejadas por particulares como Prendamex y Prenda Fácil, entre las más conocidas. Se concluye que la proliferación de casas de empeño, sobre todo en grandes ciudades, es propiciada por la falta de flexibilidad de la banca comercial para ofrecer opciones de financiamiento accesibles y de rápida resolución.

Las perspectivas para este mercado es que se incremente a más de 40 000 en los próximos años. Esto en función de que en México el mercado prendario corresponde principalmente a familias con ingresos mensuales menores a 10 salarios mínimos y que además no tiene acceso a créditos bancarios.

Aunque el panorama a futuro para las casas de empeño es muy benéfico. El Nacional Monte de Piedad presentó una baja calificación a largo plazo, esto según el Fitch Ratings debido a los costos contingentes laborales y legales de la institución en su sólido desempeño financiero en el 2009, derivado de los acuerdos laborales con los empleados de la entidad ésta realizó una reserva

completa en base a un estudio actuarial de tal fecha. Sin embargo, en 2012 la entidad actualizó dicho estudio, lo cual derivó en un incremento adicional del 44.6% en dicha reservas, y que representó un 62% de su utilidad operativa.

Estas calificaciones dadas por la Fitch Ratings corresponde a su participación en un sector altamente competido, así como los riesgos propios de la actividad como riesgo mercado (volatilidad del oro y dólar) y riesgos operativos. Se puede destacar una gran fortaleza con la que cuenta el Nacional Monte de Piedad: su solidez patrimonial, el capital contable reportado fue de \$18,637.4 millones de pesos mostrando un crecimiento anual promedio 2008-2011 de 27.0%, su índice de capitalización se ubicó en un sobresaliente 67.3% en línea con años anteriores. La calidad de su portafolio emana de su modelo de negocio, basado en el otorgamiento de créditos respaldados por una garantía prendaria de fácil realización, amplia pulverización, corto plazo y adecuadas prácticas de valuación del colateral.

Podemos observar como el Nacional Monte de Piedad ha crecido bastante en los últimos años, esto le ha permitido absorber una mayor carga operativa relacionada a su expansión; derivando en la mejora de su eficiencia (53.4%), compensando la contracción en su margen financiero que se ubicó en un todavía buen 38.9%, esto en el 2011. En el 2012 la rentabilidad se vio afectada por la mencionada creación de reservas extraordinarias para su pasivo laboral, por lo que su rentabilidad sobre activos y capital promedio que se ubicaron en 6.5% y 9.0% respectivamente (2011: 18.2% y 26.43%).

La actividad presenta riesgos operativos como exposición a la volatilidad del precio del oro y el tipo de cambio, competencia agresiva, riesgo reputacional por atender a estratos socioeconómicos bajos y cobrar tasas de interés altas, proliferación de casas de empeño poco institucionales, que pudiera derivar en una regulación que limitara las tasas de interés o incremento de controles.

Actualmente el Nacional Monte de Piedad I.A.P. cuenta con más de 313 sucursales a lo largo de todo el país. El Nacional Monte de Piedad, en

cumplimiento de su tarea humanitaria y de fines asistenciales, ha otorgado a más de 480 Instituciones de Asistencia Privada, debidamente constituidas en términos de la ley de la materia para el Distrito Federal, una suma superior a los 2000 millones de pesos, desde el año 1994 a la fecha, impulsando con ello, obras de asistencia privada y de beneficio social, a favor de miles de personas necesitadas en el Distrito Federal y en diversos Estados de la República.

¿Cómo se ve el futuro para el Nacional Monte de Piedad?

En una entrevista de “Mundo Ejecutivo” realizada al director del Nacional Monte de Piedad, Javier de la Calle Pardo; señala que la institución se encuentra a la mitad de una transformación donde en el 2025, el Monte de Piedad cumplió 250 años y el objetivo es ser la opción para todo mexicano que quiera un préstamo con las tasas más competitivas del mercado.” Y lo tenemos que hacer igual de bien como ha sido desde 1775”.

Para poder lograr este objetivo, el plan de crecimiento a seguir es no abrir más sucursales; en el 2011 la institución tenía 156 sucursales y hoy son más de 313. Ahora lo que se pretende es buscar optimizar dichas sucursales, en algunas se realizaran ajustes, en otras las moverán de lugar y unas más se ampliaran. De la Calle Pardo expresa que en 2014 se otorgaron 9.8 millones de préstamos prendarios a cuatro millones de familias. Y este año la meta es llegar a 10.5 millones de préstamos, mismos que sumarían entre 24 mil y 25 mil millones de pesos. Cabe destacar que 2,400 pesos es el monto de préstamo promedio a una persona.

La situación del sector prendario es un tanto complicada, en los últimos años ha decrecido, en el año 2000 había 1,000 sucursales de diversas marcas, y en 2010 se llegó aproximadamente a 10,000 sucursales, pero actualmente existen unas 7 000 y 7 500. Y ha existido también el surgimiento de marcas informales. El Nacional Monte de Piedad menciona De la Calle Pardo, no es una casa de empeño, sino una institución de préstamos prendarios. Las casas de empeño dependen más de hacerse de algo que luego puedan vender a un precio más alto

y el esquema de negocios del Monte de Piedad no implica préstamos lastimosos, está hecho para que el cliente recupere su prenda.

Nacional Monte de Piedad ofrece el préstamo prendario con una tasa de interés de 3% mensual a través de dos esquemas: clásico y pagos libres. El primero consiste en un plazo de empeño de cinco meses nominales con opción de desempeño o refrendo; el refrendo sólo aplica para alhajas y relojes. En el segundo, el cliente tiene la opción de abonar a su deuda las cantidades deseadas en las fechas que elija. Actualmente se presta bajo un avalúo que va desde 66% a 78%, según la prenda y el cliente en cuestión.

Estructura Organizacional del Nacional Monte De Piedad I.A.P

Filosofía Organizacional.

El Nacional Monte de Piedad es una Institución de Asistencia Privada (I.A.P.) con personalidad jurídica y patrimonio propio regida por la Ley de Instituciones de Asistencia Privada, Estatutos que establecen que la operación fundamental de esta Institución es de otorgar préstamos con garantía prendaria, además de los siguientes atributos:

- ✓ Celebrar contratos de prenda en los términos de los ordenamientos jurídicos vigentes y de conformidad a las políticas emitidas por autoridad competente.
- ✓ Facilitar a los artesanos o pequeños comerciantes la introducción de mercancía para su comercialización.
- ✓ Realizar por sí misma o a través de otras Instituciones de asistencia privada obras asistenciales con fines humanitarios en beneficio de las clases económicamente débiles, dentro de la República Mexicana.
- ✓ Realizar todas las operaciones que la Ley y las altas autoridades de la Institución lo autoricen. La Institución tiene carácter permanente y su máxima autoridad se concentra colegiadamente en el Honorable Patronato.
- ✓ Ser una Institución privada y altruista, sin fines de lucro, reconocida nacional e internacionalmente por su sólida trayectoria es sin duda la misión del Nacional Monte de Piedad, que satisface oportunamente las

necesidades de sus usuarios, procura el desarrollo integral de sus colaboradores y realiza acciones en beneficio de la Sociedad Mexicana conforme a la voluntad de su ilustre fundador y sus estatutos vigentes, en un marco de transparencia y legalidad.

Misión: Ayudar a quien lo necesite a través del préstamo prendario, servicios financieros y actividades e inversiones de impacto social.

Visión: Ser la Institución de Asistencia Privada más admirada apoyando a seis millones de familias mexicanas en el año 2025.

Objetivos:

- ✓ Brindar liquidez inmediata mediante el otorgamiento de préstamos prendarios e hipotecarios a bajas tasas de interés, con el propósito de ayudar a todos aquellos que tengan una necesidad económica urgente.
- ✓ Destinar los remanentes de sus operaciones a fines altruistas, brindando apoyo a otras Instituciones de Asistencia o Beneficencia Privada que ofrecen sus servicios a niños, jóvenes, ancianos, enfermos, carentes de recursos económicos en áreas de protección, salud y educación.

Valores:

- ✓ **Integridad:** actuamos de manera respetuosa, honesta y responsable, administrando de forma transparente los recursos.
- ✓ **Eficiencia:** realizamos nuestras labores diarias con las mejores prácticas, llevando a cabo procesos óptimos, innovadores y garantizados.
- ✓ **Pasión por servir:** damos el Mejor Trato con calidez, ofreciendo soluciones que excedan las expectativas de nuestros clientes.

- ✓ **Conciencia Social:** cumplimos nuestra responsabilidad social, participando activamente en la preservación del medio ambiente y favoreciendo el desarrollo de México.

El Nacional Monte de Piedad por ser una Institución de Asistencia privada se rige por sus propios estatutos, al igual que por la Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal, del mismo modo cumple y respeta los artículos estipulados por la Ley Federal del Trabajo para hacer válida las garantías de los trabajadores así como sus obligaciones

Debido a la naturaleza de la operación fundamental de la Institución, tiene dentro de su marco legal el Contrato de Prenda que se rige por los Estatutos y Normatividad de la Institución, por el Art. 2892 del Código Civil vigente en el D.F. y por la Ley de la Materia, en cuanto se refiera a empeño, desempeño, refrendo o venta de la prenda.

Operaciones o servicios que realiza el Monte de Piedad

- ✓ **Avalúo:** es la valoración de la prenda de acuerdo a sus características.
- ✓ **Refrendo:** es el beneficio que se tiene para extender el plazo original del contrato, pagando los intereses generados en la fecha límite de pago establecido en la carátula del contrato. Sólo aplica para alhajas y relojes.
- ✓ **Desempeño:** es la recuperación de la prenda pagando el total del préstamo más los intereses generados en la fecha límite de pago establecido en la carátula del contrato.
- ✓ **Desempeño Extemporáneo:** es la recuperación de la prenda después del plazo vencido. Si no se desempeñó en la fecha límite de pago establecido en la carátula del contrato, y ésta se encuentra exhibida para venta, aún se puede recuperar.
- ✓ **Demasía:** es el saldo a favor que se puede obtener cuando no se recuperó la prenda y ésta fue vendida en un monto mayor a la deuda (préstamo, intereses generados y cargos moratorios).

Empeño

✓ **Empeño Clásico**

Tasa de interés:

- Costo Diario Total: 0.1% más I.V.A.
- Costo Mensual Total: 2.9% más I.V.A.
- Costo Anual Total: 40.2% más I.V.A.

Plazo del contrato: 5 meses naturales.

En Alhajas, hasta 20 meses para liquidar el préstamo, haciendo 3 refrendos. El plazo mínimo es de 15 días.

- Periodicidad de pagos: liquidación total al término del plazo
- Formas de pago: Efectivo, Tarjeta de Débito, Tarjeta de Crédito, Transferencia y Cheque.

✓ **Pagos Libres**

Es una nueva forma de pago que se adapta a las posibilidades de cada cliente, el decide cuándo y cuánto pagar, disminuyendo el monto de su préstamo e intereses; además cuenta con un seguro de vida que le ofrece grandes beneficios.

Tasa de interés:

- Costo Diario Total: 0.1% más I.V.A.
- Costo Mensual Total: 4.2% más I.V.A.
- Costo Anual Total: 63.3% más I.V.A.

Plazo del contrato: 5 meses naturales

En Alhajas, hasta 20 meses para liquidar el préstamo, haciendo 3 refrendos. El plazo mínimo es de 15 días.

- Periodicidad de abonos: de forma libre, durante el plazo del contrato.

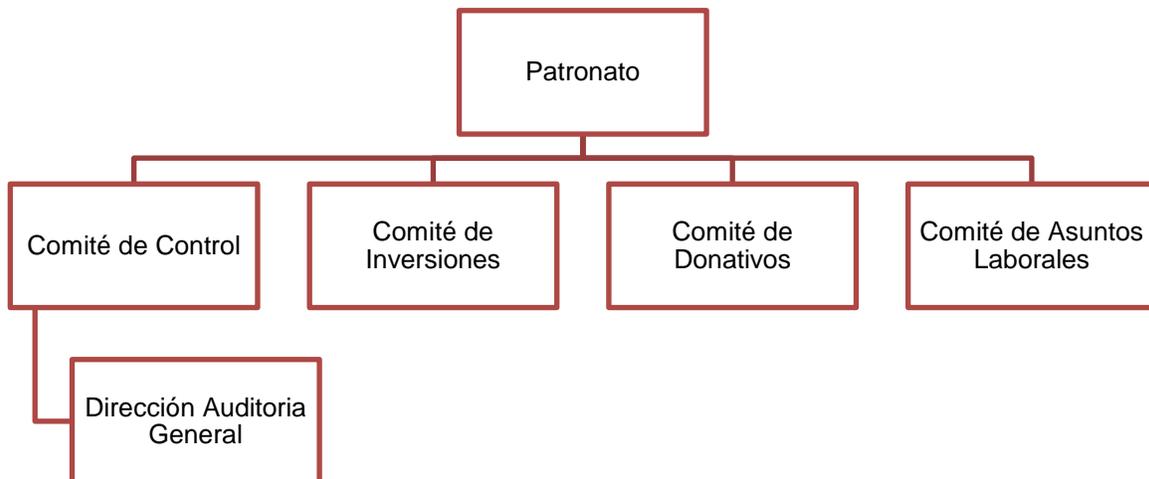
- Formas de pago: Efectivo, Tarjeta de Débito, Tarjeta de Crédito, Transferencia y Cheque.

Beneficios adicionales:

- Seguro de vida gratis por \$10,000 durante la vigencia del contrato
- Atención médica telefónica.
- Servicio de ambulancia sin costo para el titular y con precio preferencial para familiares y amigos.
- Consultas médicas a precios preferenciales con médicos de la red
- Descuentos en hospitales y laboratorios afiliados.

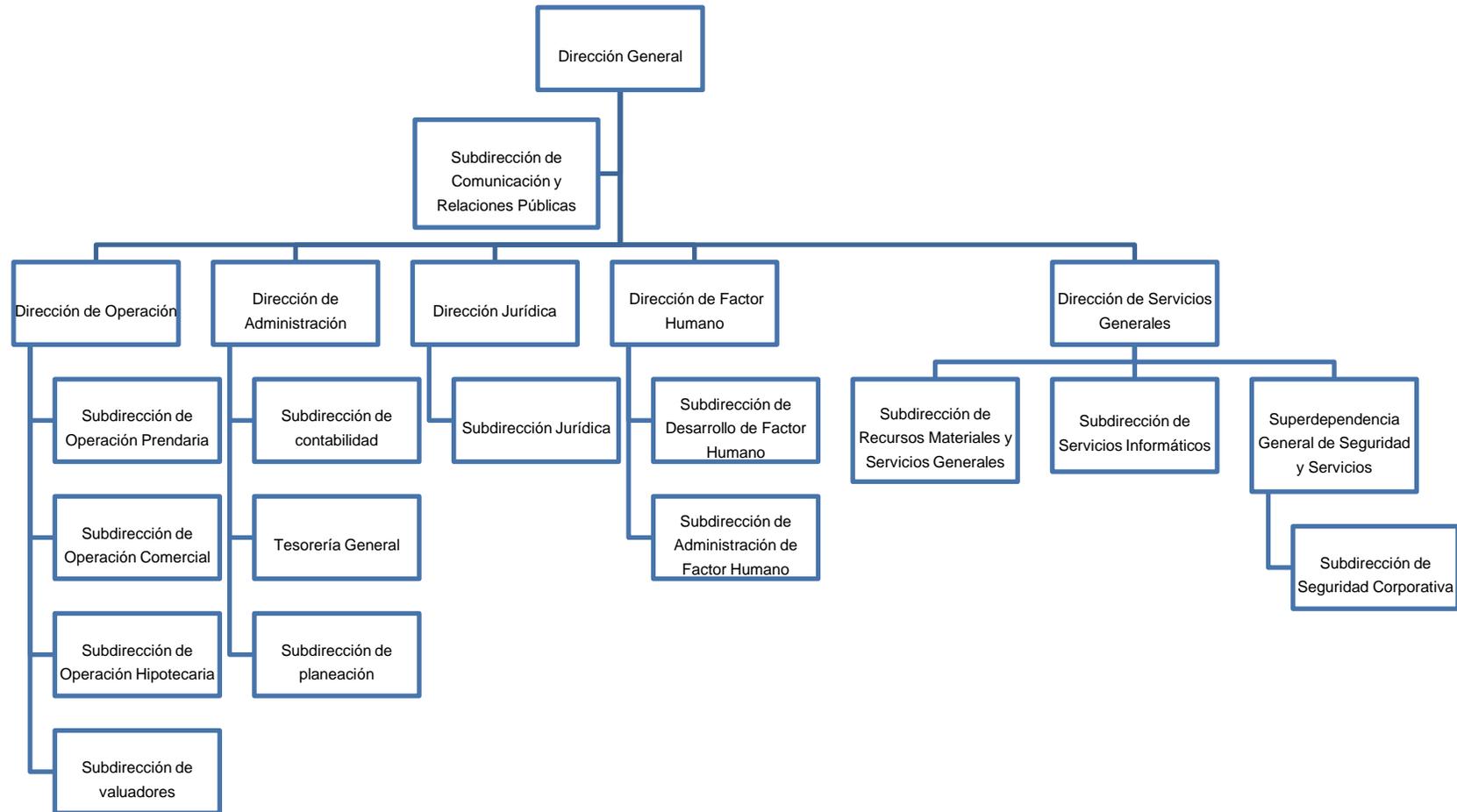
Estructura Organizacional

En el Art. 8º. De los estatutos vigentes de esta Institución, se dispone que: “El Honorable Patronato es el órgano supremo del Nacional Monte de Piedad y a él corresponde la representación legal de la Institución”. Su estructura se muestra a continuación:



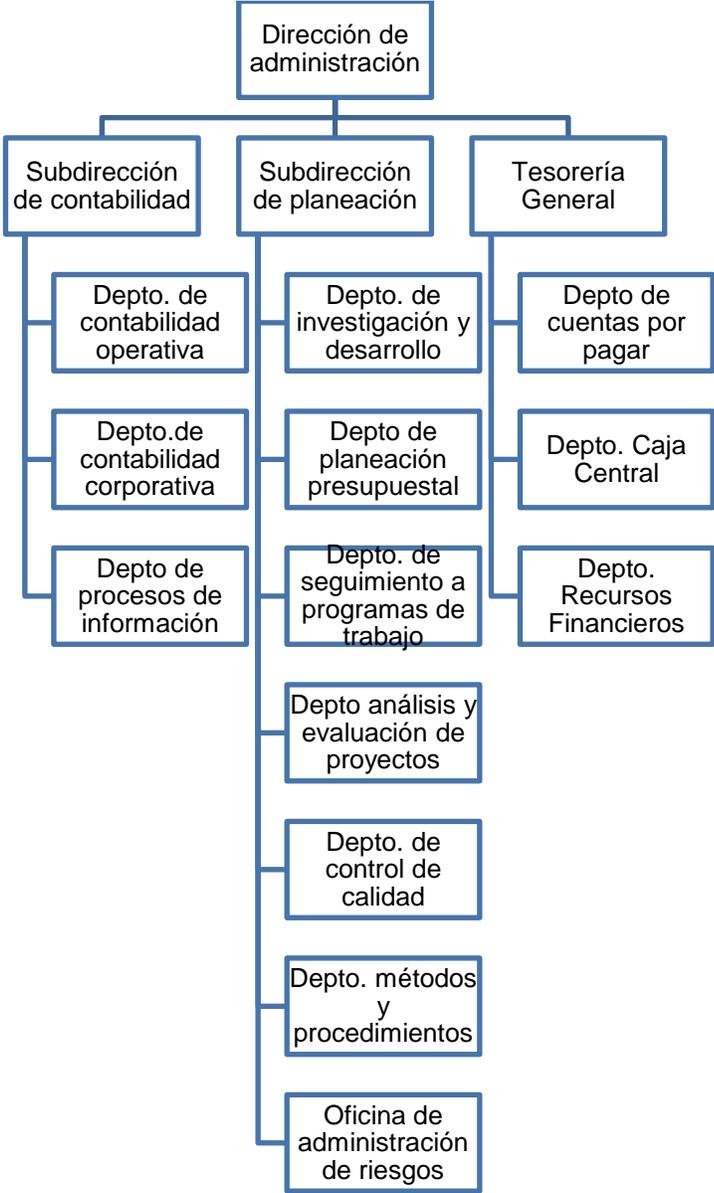
Esquema 10: Organigrama del Honorable Patronato del Nacional Monte de Piedad.

En el siguiente esquema se muestra la estructura general de los diferentes departamentos que integran a la Institución:



Esquema 11: Organigrama general de los departamentos que integran al Nacional Monte de Piedad.

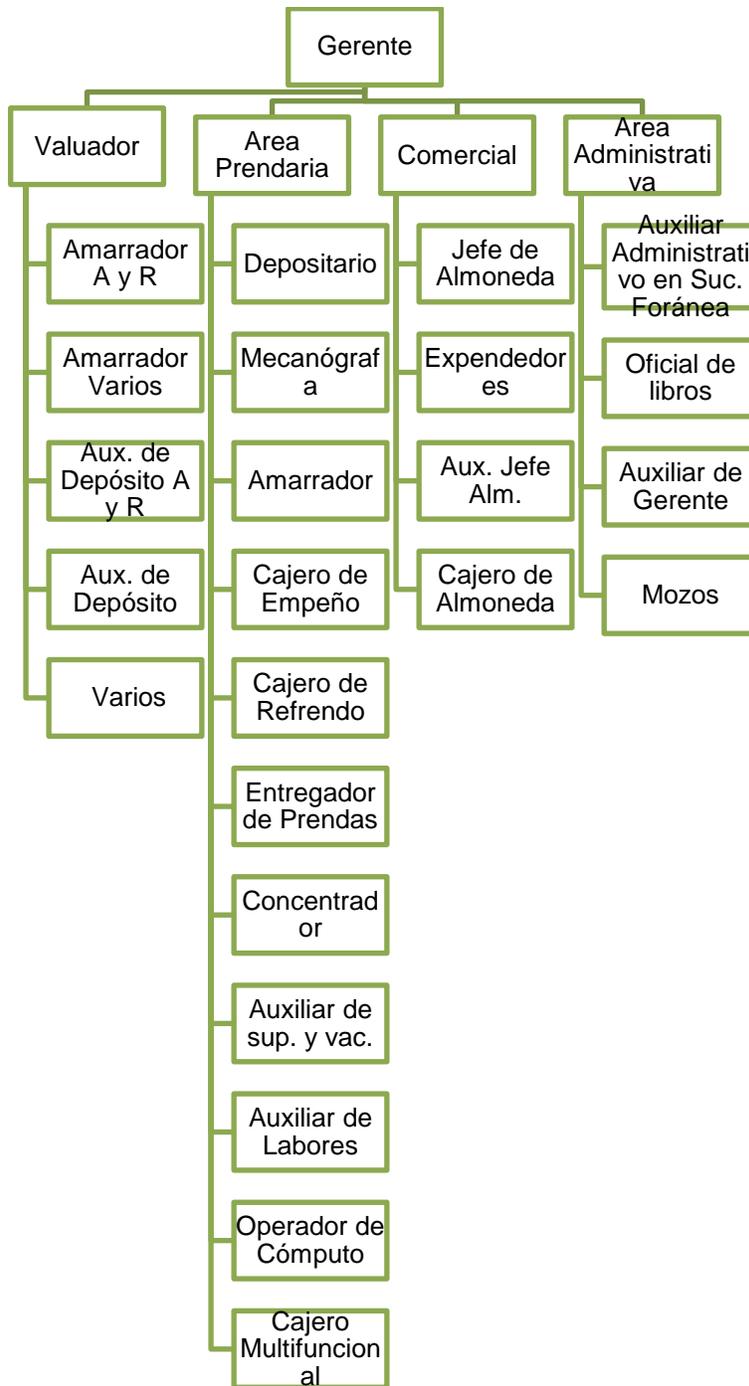
La Dirección de Administración está integrada principalmente por la Subdirección de Contabilidad, Subdirección de Planeación y Tesorería General.



Esquema 12: Organigrama de la dirección de administración del Nacional Monte de Piedad.

Organigrama de Sucursal Local o Foránea

A continuación se presenta el organigrama de una Sucursal o agencia del Nacional Monte de Piedad, en donde se dan a conocer los puestos que se desarrollan dentro de las mismas, para su funcionamiento básico. En éste esquema se muestra la división de labores que tienen que ser desarrolladas desde el momento en que un cliente llega a la sucursal a empeñar su prenda.



Esquema 13: Organigrama de sucursal local o foránea del Nacional Monte de Piedad.

Con el propósito de contribuir al fortalecimiento de la posición competitiva de la Institución, a través de la formulación de estrategias que garanticen una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, la Institución se está ocupando por tener un crecimiento institucional sostenido.

Debido a que el empeño es la actividad principal del Nacional Monte de Piedad, se debe realizar una revisión constante de los movimientos prendarios que se realizan en cada una de las agencias y las sucursales en todo el país. Debido a que su actividad preponderante es el empeño, su contabilidad está basada en flujos de efectivos diarios donde se muestran los ingresos que se obtienen a través de los intereses que se generan debido a los préstamos prendarios e hipotecarios que existieron en el transcurso del día.

El Nacional Monte de Piedad I.A.P. se rige por la Ley de Asistencia Privada para el Distrito Federal, así como sus propios estatutos vigentes, por lo que no se debe confundir con una casa de empeño regida como una Sociedad Anónima de Capital Variable como es el caso de: Monte de la República, Empeños Mexicanos, Prenda Oro, etc., o alguna de sus franquicias como lo son: Prendamex, Prenda Lana, La Nacional Casa de Empeño, Monte Pio Plus, etc. En México sólo existen tres Instituciones de Asistencia Privada que se dedican al préstamo prendario y esas son: Nacional Monte de Piedad, Fundación Rafael Dondé y Monte Pío Luz Saviñón.

La principal diferencia entre una Sucursal y una Agencia para el Nacional Monte de Piedad I.A.P. consiste en que las sucursales pueden recibir como prenda de empeño Alhajas y Relojes, Varios, Géneros y Automóviles; en tanto que una agencia sólo puede recibir como prenda de empeño Alhajas y Relojes.

Terminología de Operación en el Nacional Monte de Piedad

Para entender el procedimiento en las operaciones diarias en una sucursal o una agencia del Nacional Monte de Piedad, se necesita conocer la terminología que la integran. A continuación se enlista la terminología operacional:

Concepto	Definición
Almoneda	Son las partidas que pasaron a la venta.
Anticipado de Ventanilla	Son los cargos del Valuador que no fueron pagados. Se realiza como un empeño normal y el préstamo es de un peso.
APINS	Aprovechamientos de Institución. Este canal de ingreso es de mercancía que la Institución compro.
Capital	Es igual al préstamo.
Cargos a Valuador	Cuando las partidas que pasaron a comercialización y no se vendieron después de 5 meses, el Valuador debe de pagar en un plazo máximo de 10 días, de lo contrario se documentan como anticipado de ventanilla.
Demasías caducadas	Son las demasías que correspondían al pignorante y que no se presentó a cobrarlas después de seis meses de la fecha de venta.
Desempeño	Pago del préstamo otorgado e intereses (hasta 5 meses).
Desempeño Líquido	Desempeño pagado en la caja o en Banamex.
Desempeño Total	Desempeño líquido más Refrendo.
Empeño	Importe entregado al pignorante por la prenda que deja en garantía.
Empeño Líquido	Empeño recibido por el Valuador.
Empeño Total	Empeño líquido más Refrendo.
Existencia de Demasías por Canal de Ingreso	Son los remanentes que resultan de disminuir a las ventas, el préstamo, intereses y gastos de operación, registrando las existencias anteriores y la existencia por mes.
Hoja de Desempeño Total	En esta hoja sólo se registra la existencia anterior por mes, no importando el ramo.

IMECOS	Inventario de Mercancía en Consignación. Es mercancía a consignación del comerciante.
IMEFAS	Inventario de Mercancía de Fabricantes.
Libro de la Oficialía	Se lleva un libro de todas las operaciones que se registran en la noticia diaria manual, como son empeños, desempeños, ventas, pases cumplido, ventanilla, institución, alta y baja de IMECOS e IMEFAS, etc,
Noticia Diaria	Libro de registro de las operaciones diario-mensual.
Pago acreditado	Cuando el pignorante viene a recoger sus prendas, después del pago en Banamex realizando en caja un movimiento normal de desempeño.
Pago de demasías	Pago al pignorante del remanente cuando la prenda se vendió. (Precio de venta menos préstamo, intereses, custodia y gastos de operación).
Pago referenciado	Desempeño bancario realizado en Banamex.
Pignorante	Persona que viene a empeñar.
Refrendo	Pago de intereses sobre el préstamo (hasta 3 refrendos).
SAOPC	Sistema de Administración y Operación Prendaria y Comercial.
Venta con billete	Pago del desempeño en Almoneda (tienda) cuando la prenda ya paso a comercialización.

Tabla 7: Terminología de operación del Nacional Monte de Piedad.

Procedimientos: Pignoración, Pago, Amarre, Registro Y Custodia de los objetos a empeñar.

La principal actividad que realiza el Nacional Monte de Piedad es el empeño, por esa razón resulta de suma importancia el sustentar esta actividad con el mayor cuidado para obtener la confianza que el usuario deposita ante la Institución, que no tenga duda que sus pertenencias son custodiadas con un gran esmero y sin causarle daño alguno.

El préstamo prendario o también conocido como empeño, hace referencia al objeto u objetos dejados en prenda. Cuenta con ello, el estado físico del objeto, soportando el monto del préstamo, en esta actividad intervienen personal técnico y en el manejo de los objetos, personal capacitado.

Del objeto o prenda emana toda obligación de la Institución ante el Pignorante e internamente se involucra en un proceso operativo, ya que dicho objeto o prenda queda sujeto a que al recibirla, se analice, valúe, identifique, registre, transporte, custodie, supervise y entregue, acciones en las que intervienen diferentes recursos humanos y ante quienes el objeto está sujeto a percances originados por el elemento humano o casos fortuitos ajenos a toda voluntad humana, acciones previstas en el contenido del Contrato de Prenda, cuyo fin es garantizar y brindar la seguridad del Pignorante sobre los objetos que deja en prenda.

El Proceso que se debe seguir para la pignoración de cualquier prenda es el siguiente:

1. Obtener la papelería necesaria para la pignoración, es decir el Contrato de Prenda, llamado Billete Único y el Talón de Amarre, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:
 - a) El Contrato de Prenda o Billete Único queda en poder del deudor prendario, este deberá ajustarse a las cláusulas impresas en el reverso del contrato.
 - b) El Talón de Amarre queda sujeto al objeto pignorado y servirá de identificación mediante el número de folio impreso.
 - c) El Billete Único sirve de comprobante para cobro por el Pignorante y para el Cajero de Empeño, sirve como medio de registro y pago previa firma del Pignorante del Billete Único.
2. Para Casa Matriz, registra vía Sistema SAOPC las dotaciones en efectivo que fueron entregadas al inicio del día y subsecuentes a cada Cajero de Empeño. Para las sucursales Locales y Foráneas, los gerentes deberán registrar en el Sistema SAOPC las dotaciones de efectivo iniciales y subsecuentemente por cada Cajero de Empeño.

3. Únicamente se reciben en pignoración aquellas prendas de los ramos de alhajas y relojes, varios y muebles, automóviles, y vehículos que sean susceptibles de préstamos por garantía prendaria y que estén en buen estado, completas y en óptimas condiciones de funcionamiento, y además que sean sujetas a comercialización.
4. El Perito Valuador es el único facultado para determinar técnicamente el avalúo y el comisionado para vender el servicio de préstamo prendario. Se le asigna un número a la prenda y su clave de identificación confidencial, las cuales se registraran vía sistema SAOPC al inicio de sus actividades.
5. El Perito Valuador es responsable de la existencia, manejo, emisión y resguardo de la dotación de billetes de empeño recibida por el Jefe de Empeño. Además se debe llevar un estricto registro de los billetes de empeño, en apego al procedimiento indicado por el Sistema SAOPC respecto al Control de Folios.
6. La Mecnógrafa o Capturista digita sus iniciales al inicio de las operaciones diarias en el Sistema SAOPC. Debe checar que los folios iniciales de Billetes Únicos se impriman correctamente.
7. El porcentaje sobre el préstamo no debe ser mayor del 50% del valor intrínseco del objeto y sólo podrá ser modificado previa circular girada por la Coordinación de Operación y/o por el pignorante que solicita el préstamo.
8. El amarrador del ramo correspondiente, debe verificar que el Talón de Amarre emitido por el sistema SAOPC corresponda al objeto de empeño, utilizando para ello la lectora de código de barras y visualizando en pantalla la descripción de la prenda. En caso contrario, deberá reportarlo al Perito Valuador para que este a su vez autorice la nota aclaratoria pertinente, introduciendo su clave para notas.
9. El auxiliar de Depósito, es quien recibe el objeto o prenda empeñada para su custodia y almacenaje hasta el momento de efectuarse el desempeño o comercialización de la misma, igualmente checando en pantalla la descripción correspondiente.

10. Al corte de operaciones del día, realiza la devolución del efectivo a la Caja General o a la Gerencia respectivamente, utilizando el formato correspondiente.
11. El cajero de Empeño realiza el pago contra la presentación del Billete Único solicitando la firma del pignorante en el Billete, al momento del pago. Además debe registrar en el sistema SAOPC la operación mediante la lectora de código de barras y checando en la pantalla la correspondencia de los importes a pagar en cada Billete Único.

Al final del día el cajero debe hacer su corte el cual es confrontado con el corte de gerente para verificar las operaciones prendarias y faltantes o sobrantes en el fondo de la operación.

Descripción de problemas y situaciones que enfrenta a nivel operativo el Nacional Monte de Piedad.

“El Mejor Trato” ha sido la promesa de marca del Nacional Monte de Piedad; pero ¿Qué significa ofrecer el mejor trato?

El mejor trato desde la entrada a una sucursal, es más, “el mejor trato” desde la comodidad de tu hogar; es muy grato entrar a su página en internet <https://www.montepiedad.com.mx/portal/>, te transmite confianza y seguridad, es una página clara donde sin muchas complicaciones te menciona a detalle que es el Monte de Piedad, como trabaja, sus horarios de atención e incluso, puedes realizar una simulación de tu empeño, en el sistema de pagos que más te acomode, así, acudirás a cualquiera de sus sucursales con una estimación aproximada del valor de tu prenda a empeñar.

Cuando el cliente acude a cualquier sucursal del Nacional Monte de Piedad, debe realizar lo siguiente:

1. Registrar y obtener su “Tarjeta Monte” en el Módulo de Atención a Clientes.
2. Dirigirse a la ventanilla de avalúo.
3. Entregar la prenda para revisión.
4. El valuador informará las características de la prenda y el monto de préstamo que puede recibir.
5. Elegir el esquema de pago que más le convenga: Empeño Clásico o Pagos Libres.
6. Recibir el contrato, verificar la información y firmarlo.
7. Ir a Caja y recibir el préstamo.

¿Y “el mejor trato”?

Son 7 pasos muy fáciles para recibir un préstamo, sin personal que te tenga durante mucho tiempo para ofrecerte más información que no necesitas, como sucede con algunas otras casas de empeño. En el Nacional Monte de Piedad, en cada una de sus ventanillas te recibirá personal que se dedicara a realizar única y exclusivamente su labor, ofreciéndote así, “el mejor trato”.

Para lograr ofrecer “el mejor trato” a toda persona que acuda a disponer de los servicios ofrecidos en el monte de piedad, se debe realizar un trabajo en conjunto con todo el personal que labora en cada sucursal o en cada agencia en todo el país.

Para cumplir con la promesa de marca, se integran ocho acciones denominadas “Compromisos de Servicio”, con los cuales se busca satisfacer los requerimientos del cliente, así como exceder sus expectativas.

- ✓ Sonreír
- ✓ Ofrecer una bienvenida cálida
- ✓ Escuchar
- ✓ Disposición para ayudar
- ✓ Cumplir
- ✓ Agradecer
- ✓ Actitud Positiva
- ✓ Empatía

Estos compromisos son los que garantizan el servicio, para poder llevar al cliente a la mejor experiencia y conseguir con ello atraerlos, retenerlos, recuperarlos y fidelizarlos.

Familiares y amigos cercanos a mi familia trabajan para el Nacional Monte de Piedad, desde amarradores hasta valuadores. El monte de piedad es parte importante para mi familia, por tal razón conocer y mejorar la situación laboral presente que enfrenta día a día esta institución es de gran importancia para mí en lo personal y profesional debido al gran cariño que le guardo al Nacional Monte de Piedad.

Han sido varias las ocasiones en las que he entrado a alguna sucursal del monte de piedad. “El mejor trato” siempre está presente, las personas efectúan su empeño rápido y fácil, el tiempo del servicio es muy rápido y muy limpio a comparación de otras casas de empeño, considero que el pignorante después de

efectuado el servicio se retira de la sucursal con una buena experiencia y con la seguridad y confianza que le brinda la institución.

Este buen trato que ofrece cada trabajador en el monte, se debe en gran medida al cariño y respeto que le guarda a la institución; existe un compromiso intrínseco en la mayoría de los casos, es importante mencionar que de igual manera el Nacional Monte de Piedad, también ofrece sus servicios a su personal, ayudando a los trabajadores con préstamos y ofreciéndoles mayores beneficios, de los cuales el trabajador agradece.

En la actualidad, el Nacional Monte de Piedad sigue siendo una fuente importante de socorro y de ayuda a toda persona que necesite apoyo para salir de algún problema económico, así como en sus inicios, el Monte de Piedad sigue y seguirá siendo una institución bondadosa y basta, donde su único fin es ayudar al mexicano.

Para cumplir con la promesa de marca del monte de piedad, los trabajadores o “colaboradores” sindicalizados (mozo, mecanógrafa, amarrador, entregador de prendas, cajero, depositario), reciben un mismo taller de inducción al entrar a laborar con la institución. “El Mejor Trato II: La conquista del cliente”. Donde se tocan los siguientes temas:

1. Lo que ya sabemos...
 - Filosofía organizacional
 - Recordando “El Mejor Trato” empieza en casa
2. Lo que queremos...
 - El Modelo de Servicio en Nacional Monte de Piedad
 - Mi autoevaluación de servicio
3. Lo que haremos...
 - Compromisos y reglas de servicio
4. Lo que reflejamos...
 - La imagen de servicio
5. Lo que mediremos

- Encuestas de servicio

Este taller se imparte en un día. ¿Y después?... a excepción de los evaluadores, que ellos tienen una formación diferente en “La escuela de evaluadores”, el personal sindicalizado antes mencionado se ha quedado hasta aquí en el aprendizaje para lograr ofrecer “el mejor trato”. Claro, existe más talleres que se pueden tomar de manera voluntaria, pero revisando algunas carpetas de diferente personal, me he encontrado carpetas vacías, y muchas frases como la siguiente: “La verdad ya no me interesó tomar más talleres”

Ser evaluador para el personal que pertenece al sindicato, es el puesto más alto al que pueden lograr dentro de escalafón, ser evaluador en el monte de piedad significa que después de tu preparación a nivel bachillerato, podrás cursar una carrera técnica dentro de la escuela de evaluadores perteneciente al Nacional Monte de Piedad; muchos son los trabajadores que aspiran a lograr ser evaluadores.

“La verdad ya no me interesó tomar más talleres” con esta respuesta que me dieron varias personas comencé a preguntar si conocían o tenían idea de que trabajo realizaba su compañero, ¿el mecanógrafo conoce el trabajo que desempeña el amarrador? Por ejemplo. Las respuestas fueron en su mayoría negativas, el personal no conoce con claridad cuáles son las actividades que desempeña su compañero dentro de la sucursal o la agencia, con excepción de algunos casos, de personas que han aplicado a casi todos los puestos (no son muchos) pero su mayoría no podía dar una respuesta clara.

El personal administrativo (área de contabilidad, tesorería, procesos, investigación y desarrollo, recursos financieros ec...) es claro que la preparación de las personas que ocupan estos puestos es diferente al del personal sindicalizado pero presentaba un caso similar; aun estando colaborando en la misma sucursal el personal del área financiera, por citar un ejemplo, no sabía a detalle en qué consistía el trabajo que desempeñaba su compañero evaluador.

Al analizar la historia del Nacional Monte de Piedad, se observa que existieron diversos cambios inesperados tanto en la estructura organizacional de la institución, como cambios a nivel nacional. Muchas veces el monte de piedad tuvo que cerrar sus puertas de manera impredecible.

En la actualidad el monte de piedad atraviesa una situación igual de impredecible. Javier de la Calle Pardo menciona sobre el plan de crecimiento del monte de piedad, donde se han realizado ajustes a algunas sucursales; del año 2000 al 2010 el crecimiento y surgimiento de nuevas casas de empeño fue exorbitante, el monte tuvo que abrir agencias de empeño donde se recortaron algunos puestos, es decir, ahora un solo trabajador realizaba lo que en una sucursal realiza dos trabajadores de dos puestos diferentes. Este ajuste se debió al tamaño más pequeño de las agencias, el monte tuvo que hacer frente a la competencia y a la demanda que exigía el mercado, por tal motivo abrió agencias de empeño en comunidades o sectores menos favorecidos.

Platicando con un par de gerentes de sucursales que se encontraban en polos opuestos de la ciudad de México, me comentaron la situación que día a día enfrentan en sus sucursales, y como es que han sabido manejarlos para siempre ofrecer “el mejor trato”.

Ambos recalcaron lo difícil que resultaba el adaptarse a los cambios que les comunicaban por parte del área directiva, cambios que se informaban prácticamente de un día para el otro.

Reajustarse a una agencia, donde tu lugar de trabajo es más reducido, y además, que los trabajadores deben realizar su trabajo más el trabajo de otro personal resulta muy complicado; menciona un gerente de una agencia en la zona norte de la Ciudad de México.

¿Cómo se les informa a las agencias y sucursales, que se realizaran cambios o ajustes?

Ambos gerentes mencionaron: “Nos informan por medio de comunicados, nos envían un video donde nos dan una “capacitación” y eso es todo”:

Es verdad que las sucursales tienen cierta autonomía de gestión, por lo que poseen una organización propia y un órgano de dirección que ostenta poderes suficientes otorgados por la sede central para atender a su clientela, menciona el gerente de una sucursal de la zona sur en la ciudad de México, se trabaja muy diferente en una sucursal que en otra, eso nos brinda más libertad y hasta cierto punto seguridad de poder realizar nuestro trabajo de la mejor manera posible, mencionó, pero existen o deberían existir algunos procesos que deberían estar estandarizados, continuó, en lo personal cuando me mandan un trabajador de otra sucursal o agencia , pareciera que es un empleado nuevo, por lo menos lo es en mi sucursal, el estar acostumbrado a la forma de trabajar de su gerente en una sucursal y tener que llegar a trabajar a otra sucursal con un gerente diferente se entiende que lógicamente costara trabajo; pero muchas veces los trabajadores no puedes adaptarse al cambio debido a problemas que tienen que ver con estandarización en algunos procesos, mi sucursal tiene códigos, señas o abreviaturas que se introduce al sistema, los cuales son muy diferentes a los códigos, señas o abreviaturas que se manejaban en otras sucursales, esto complica mucho al nuevo empleado, por ejemplo un mecanógrafo.

¿Qué problemas genera esta poca estandarización de procesos de una sucursal a otra?

Te pongo el ejemplo de un mecanógrafo, siguió el gerente de sucursal sur, al ser los códigos diferentes al de su sucursal anterior, se tiene muchos errores a la hora de captura de los empeños, errores que se van sumando a lo largo del día, y al realizarse el corte de caja, tenemos que no concuerdan la descripción con los empeños físicos eso es un gran problema, y aunque parezca increíble se presenta con frecuencia.

Otra situación que se presenta con relación al mismo problema, es al momento de realizarse auditorias puede ocurrir que un error de captura se te pase en un día

normal, pero al momento de realizada la auditoria, todos estos pequeños problemas van sumando y suman mucho.

¿Los cambios que se les notifican, son cambios iguales para todas las sucursales?

No. Respondió el gerente de agencia norte, Los cambios van a depender de la estrategia que se deba seguir según el área directiva, los cambios pueden ser por zona, puede realizarse cambios de estructura, cambios solo para agencias o para sucursales, los informes de dichas modificaciones, adaptaciones o cambios varían y no siempre son los mismos para todos.

¿Qué se hace en esos casos?

Adaptarnos, respondió el gerente de agencia norte, lo que normalmente realizamos los gerentes es comunicarnos con nuestros pares; inmediatamente informado el cambio entre gerentes nos pasamos recomendaciones o algunos tips para que la adaptación sea más rápida y efectiva, a mi colega gerente de la sucursal sur, le pidieron anteriormente algún cambio o modificación parecida a la que ahora me piden a mí , normalmente nos apoyamos pasándonos información de que fue lo que el realizó en su momento, por citar algún ejemplo.

Aunque también existen cambios a nivel nacional, explico el gerente de sucursal sur, por ejemplo la introducción del nuevo sistema de pagos libres se nos informó muy rápido, para esto cada gerente tuvo que adaptarse junto con su personal en cada sucursal al nuevo cambio que en este caso fue la introducción del sistema de pagos libres.

¿Todo este aprendizaje queda por escrito?

No. Ambos mencionaron que lo que se va aprendiendo cada gerente o cada trabajador se lo lleva consigo, para ambos les sería muy útil que no solo el aprendizaje de cómo adaptarse a los cambios, si no también sería muy útil capturar por escrito como desempeñar lo de la estandarización en procesos, tener

por escrito la forma más adecuada para realizar determinada labor, ayudaría mucho a desarrollar r su trabajo de la mejor manera posible.

Al final de la entrevista doble, estos fueron sus comentarios:

Gerente sucursal sur: “Considero que si bien, no se puede hacer un libro y a manera de historia mencionar como le hizo cada uno para adaptarse, en lo personal, me gustaría saber que líneas de acción llevaron en su momento los gerentes que estaban en las sucursales hace más de 100 años, por decir un número. Trabajar en el Monte de Piedad para mí es muy bonito, me gusta mucho mi trabajo y a comparación de otras empresas, de otras ramas de negocio, aquí te ponen a prueba día tras día, los cambios son abruptos, la forma en que debemos reaccionar es inmediata, no creo que se deba a un problema de comunicación entre directores con las sucursales y agencias; yo considero que así es el medio en que nos movemos como institución, es inestable y muy cambiante, pero si podemos sacar provecho de lo aprendido en cada situación que afrontemos como institución, y además podamos dejar en escrito para saber qué hacer en un futuro, eso para mí sería muy provechoso”.

Gerente agencia norte: “ Tienes aquí a dos gerentes de dos tipos de sucursales en dos áreas de la ciudad totalmente diferentes, y ambos coincidimos que se debe sacar provecho siempre al aprendizaje, un punto que para mí me parece importante mencionarte es ¿qué tanto conocemos a nuestro cliente?, brindamos ayuda al mexicano, pero el mexicano es muy diferente, un mexicano de la zona norte de la ciudad no se parece al de la zona sur, yo he estado en dos sucursales anteriormente y he notado que aún no conocemos bien a nuestro cliente, la forma de reaccionar al cambio de un cliente en el norte a un cliente en el sur, es muy diferente. Llevamos una misma marca como institución, tenemos un mismo servicio para todos los mexicanos; no se trata de discriminar al cliente, se trata de conocerlo mejor y así ofrecerle siempre “el mejor trato”, saber cómo tratar a los diferentes clientes para mí, sería un gran punto que se debe realizar, describir al cliente y saber identificarlo con esto mejoraría el trato al mismo cliente y mejoraría nuestro trabajo”.

Al final de la entrevista me invitaron a estar observando cómo se trabaja en una sucursal ya no solo como cliente, ahora como trabajador.

Se trabaja bajo mucha presión, estuve en el área de alhajas y el poco tiempo que pude estar como observador me percaté que se realizaron varios empeños, el amarrador debe mandar los empeños a que sean custodiados o guardados y puestos en seguridad; es la responsabilidad del amarrador las alhajas que él tenga en su poder. Observé que si se tarda en mandar los empeños a la bóveda o resguardarlos se atrasa el registro y a veces no coincide el registro físico (como comentó uno de los gerentes entrevistados), no se tiene un tiempo determinado para realizar esta actividad.

En el Nacional Monte de Piedad, colaboran diversas generaciones que, cada una de ellas aportan mucho conocimiento a la organización, a veces este conocimiento no es valorado. Existen muchos puntos para mejorar, se tiene capacidad para mejorarlos además de un gran amor y una gran entrega por parte de todos sus colaboradores hacia la institución.

.

Caminando hacia el futuro

Realizar esta propuesta de mejora con una mirada hacia la resiliencia, en el Nacional Monte de Piedad, es un gran reto y una gran oportunidad de aprendizaje. Esta gran y honorable institución cuenta con una amplia trayectoria en el mercado de más de 200 años de existencia, evidentemente se trata de una organización que ha sabido adaptarse a los cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos que ha atravesado el país, además, una institución que opta siempre por ayudar al prójimo, realiza grandes proyectos anuales como es la plataforma posible México e invierte grandes sumas de dinero, para apoyo a las organizaciones sociales en nuestro país.

La finalidad de esta propuesta de cuidado interno con una mirada hacia la resiliencia, es el de contribuir al crecimiento y desarrollo de esta institución, mas no de atacar o desprestigiar tanto a su personal ni mucho menos a la institución. Agradezco al Nacional Monte de Piedad por su confianza, y sobre todo agradezco al personal que colaboró conmigo para detectar problemas surgidos diariamente en las áreas de trabajo a nivel operacional.

La propuesta desarrollada a continuación, es una adaptación resiliente, al libro de Falconi “Gerencia de la rutina del trabajo cotidiano”, dicha filosofía presentada en este libro, es utilizada actualmente en la gerencia del trabajo cotidiano en la empresa *Grupo Modelo*; las razones de porque decidí abordar la presente propuesta basándome en el libro de Falconi, y adaptando los conceptos que se han estudiado sobre resiliencia a lo largo de la tesis, las iré desarrollando durante la propuesta.

Como base, puedo argumentar que gracias a los conocimientos brindados en la materia empresarial: “gestión estratégica empresarial” impartida por *Grupo Modelo*, los conocimientos adquiridos sobre resiliencia durante el proceso del presente trabajo, fue que decidí basarme en otra empresa resiliente, como es *Grupo Modelo*.

El 31 de Mayo del 2013 la cervecera alemana *Anheuser-Busch InBev*, compra a la gran cervecera mexicana *Grupo Modelo*, hecho que implicó un cambio radical en la forma de gestionar el trabajo cotidiano dentro de la cervecera mexicana, se realizó un cambio total, desde su cultura organizacional hasta cambios en los procesos de producción de los productos de la misma, todos estos cambios fueron gerenciados para beneficiar la adaptación, desarrollo y supervivencia de la cervecera más amada por los mexicanos.

Actualmente *Grupo Modelo* trabaja con una filosofía organizacional global, cambiando paradigmas y adaptándose día a día a los retos que demanda una sociedad global, posicionándose así entre las mejores empresas a nivel mundial.

Nacional Monte de Piedad institución resiliente

A medida que avanzamos hacia el futuro, la economía, se presenta cada vez más internacionalizada, existe una alta y agresiva competencia, la cual exige una alta en la productividad, tanto en operaciones centralizadas (cliente), como en la reducción drástica de los costos.

Por esta razón, los resultados obtenidos en el pasado, ya serán obsoletos para el futuro, si las organizaciones no desarrollan un nivel elevado de resiliencia en cada uno de sus procesos, el futuro no será benéfico.

Debe entenderse cuál es la finalidad del trabajo que realiza cada organización, es el primer paso resiliente en el mundo organizacional.

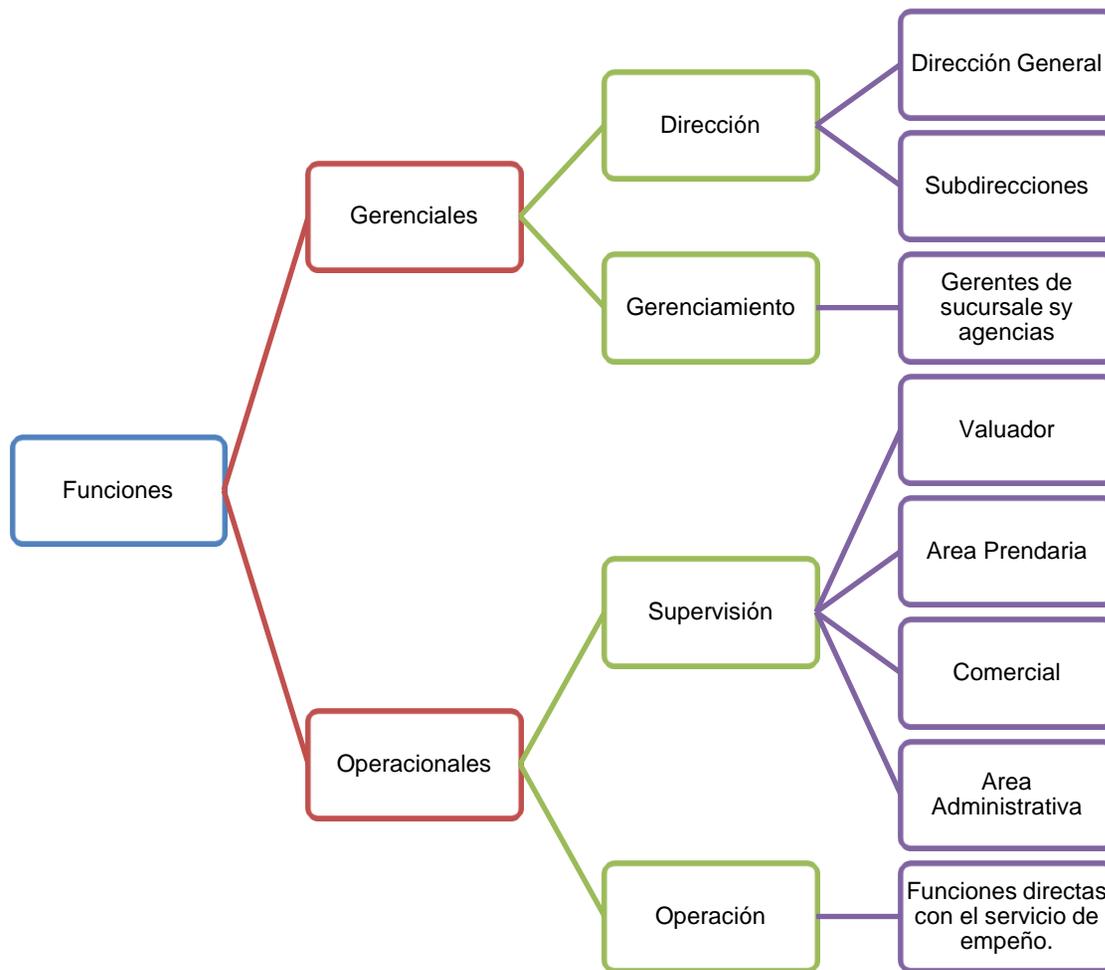
Una empresa, por ejemplo es una organización compuesta por seres humanos, que trabajan en conjunto para ayudar a la supervivencia de otros seres humanos; esta es en última de las instancias la misión de toda empresa, así pues siempre que el trabajo humano satisface las necesidades de otras personas éste agrega valor, es decir, agrega satisfacción a su cliente; el cliente solo paga por aquello que en su percepción le ofrece valor.

Como hemos visto en otros capítulos, las organizaciones y más específicamente las empresas son sistemas, dentro de estos sistemas las personas trabajan ejerciendo funciones situadas dentro de una organización que contiene jerarquías.

Cuando se habla de función se refiere a (qué hacer) dentro de una organización donde se tiene una estructura específica (cargos, jerarquías, organigramas), función es el tipo de trabajo a realizar y cargo es la posición que se tiene dentro de la organización.

En todas las empresas las personas laboran en cuatro tipos de funciones (operación, supervisión, gerenciamiento y dirección), estas funciones se clasifican en dos categorías: operacionales y gerenciales. En las empresas la jerarquía debe cambiar constantemente a lo largo de toda su vida, debido a las modificaciones que tiene el mercado, al crecimiento de capacidades de sus empleados a través de la educación y entrenamiento, a la influencia de tecnología de la información, por cambios mercadológicos, por la influencia de la cultura local, por la influencia de las personas etc. con la finalidad de poder adaptarse a los factores tanto internos como externos, sin embargo las funciones permanecen estables, no se alteran; puede que la empresa ya sea muy vertical o muy horizontal, pero sus funciones son las mismas, lo que pudiese cambiar son el énfasis en el tiempo consumido en cada función, pero todas siempre existirán .

Las funciones gerenciales y operacionales que presenta el Nacional Monte de Piedad, son las siguientes:



Esquema 14: Funciones de las personas en el Nacional Monte de Piedad. Adaptación de Falconi.

En el área operacional es muy frecuente encontrarnos con diversos tipos de anomalías, defectos de productos, desechos, re trabajos, insumos fuera de especificación, reclamaciones del cliente etc. Cuando reducimos anomalías, las necesidades de trabajo que no generan valor son disminuidas y por ende se minimiza el trabajo desperdiciado.

La estandarización en el área de operaciones, es un punto importante para la reducción de anomalías, surge la pregunta ¿estandarizar o adaptar?; si bien es necesario una estandarización de los procesos para obtener mayores y mejores resultados, no podemos dejar de lado la importancia de adaptarnos al entorno, si un proceso estándar es rígido, difícilmente se podría presentar un proceso de adaptación y de modificación del mismo, cuando sea requerido.

En la resiliencia organizacional, la gerencia juega un rol importante para la reducción de anomalías, gerenciar es alcanzar metas, y para alcanzar metas de mejora se debe estandarizar, así pues, la gerencia siempre tiene que estar al pendiente de todo lo que acontece alrededor de la organización y exclusivamente en torno al área de trabajo, depende de él que esas metas de mejora, se adapten a las necesidades demandadas, solo así, podemos generar estándares resilientes.

Si la resiliencia es un proceso de adaptación, la adaptación agrega valor al proceso por medio de la generación de metas de mejora continua lo que nos llevaría a la estandarización del trabajo para cumplir dichas metas.

Descripción del trabajo en cada función, proceso de estandarización resiliente			
Funciones ↓ Situación →	Normal	Ocurrencia de anomalías	
Gerenciales	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> Establece metas que garanticen la supervivencia a partir del plan estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> Establece metas para adaptar la “situación actual” Comprende el informe de la “situación actual” Realiza periódicamente el informe de “situación actual” para la dirección Elimina las anomalías crónicas, actuando en las causas fundamentales (PDCA) Revisa periódicamente las anomalías detectando las anomalías crónicas (Análisis de Pareto) Verifica diariamente las anomalías en el lugar de ocurrencia, actuando complementariamente a la función supervisión.
	Gerenciamiento	<ul style="list-style-type: none"> Alcanza metas (PDCA) Entrena función de supervisión 	
Operacionales	Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> Verifica si la función operación esta cumplimiento los procedimientos operacionales estándar Entrena la función de operación 	<ul style="list-style-type: none"> Registra anomalías y relata para la función gerencial Conduce análisis de las anomalías aprendiendo de las causas inmediatas.
	Operación	<ul style="list-style-type: none"> Cumple los procedimientos operacionales estándar (POE) 	

Esquema 15: Descripción del trabajo en cada función, proceso de estandarización resiliente. Adaptación de Falconi.

Si observamos las flechas de la tabla, podemos percatarnos que cuando estamos frente a una situación normal, todas las acciones de las funciones agregan valor; pero cuando nos encontramos con la ocurrencia de anomalías, obtenemos un aprendizaje dado por la gestión de las mismas anomalías.

Es verdad que cuando tenemos muchas anomalías, el tiempo de las personas se consume al corregir las mismas, estas agregan valor por medio del aprendizaje para mejorar así la estandarización de los procesos, no solo elimina anomalías, sino que aprende de ellas y estandariza.

El Nacional Monte de Piedad, invierte en nivel de conocimientos que tienen sus gerentes y sus supervisores en las sucursales y agencias, es cierto que continuamente están en capacitación, el nivel mínimo de educación para ocupar estas funciones es una escolaridad mínima en licenciatura. Los problemas surgen cuando por parte de las funciones operacionales no cuentan con la capacitación adecuada para ejercer sus funciones, como ya se mencionó, estas capacitaciones se presentan en forma de talleres y de forma voluntaria, lamentablemente no todo el personal la toma.

La implementación de Círculos de Control de Calidad por parte del área operacional, y los grupos Cambuca, para la detección de anomalías es muy importante. El monte de piedad, realizan mensualmente una reunión con los gerentes de las sucursales y de agencias, y también con los directores, para revisar el cumplimiento de objetivos planteados mensualmente.

Cuando existen cambios de imprevisto para efectuar en ciertas sucursales o agencias, los gerentes de las mismas solicitan información de sus pares que ya han realizado anteriormente dichos cambios. No podemos detener estos cambios que vienen dictados por las funciones directivas, son cambios que se van ajustando al plan estratégico, para lograr una supervivencia en el mercado; lo que si podemos hacer, es adaptarnos a la situación actual, reducir el impacto o trauma que se pueda generar dentro del personal y obtener un aprendizaje continuo. El aprendizaje obtenido debe también ser redactado para tener un registro de los cambios, los riesgos que le acontecen a los mismos y desde luego un registro de las mejores prácticas obtenidas.

Aprendizaje constante

Tomaremos como ejemplo el problema de operaciones, en cuanto al tiempo con la situación del empeño, amarre y resguardo de la prenda empeñada. Si alguna de estas operaciones no se realiza a tiempo o de forma adecuada, se genera una anomalía, y como ya mencionamos, dicha anomalía no genera valor al proceso, pero sí un aprendizaje. ¿Cómo actuar ante situaciones de anomalías?

Cuando nos enfrentamos a una anomalía, debemos adaptarnos a la situación para poder eliminarla y seguir nuestro proceso normal, necesitamos definir un ítem de control para cada anomalía encontrada, el gerente debe construir metas personales, es decir, metas solo de su propia unidad de trabajo, independientes de las establecidas por las áreas directivas; debido a que cada agencia o sucursal tiene problemas diferentes, registrar ítems de control, construir un gráfico mostrando la situación actual, localizando las anomalías existentes en ese momento, supervisar y llevar un control de la gestión de dichas anomalías por un tiempo determinado.

En las empresas, la mayoría de las personas consume la mayor parte de su tiempo trabajando en las funciones operacionales; de esta forma, es muy difícil que las funciones gerenciales puedan ser conducidas de forma eficiente, si las funciones operacionales no funcionan bien.

Realizar una gerencia resiliente de la rutina de trabajo cotidiano, nos permitirá tener una perfecta definición de la autoridad y de la responsabilidad de cada persona, además, ayuda al aprendizaje y adaptación por medio de la estandarización de los procesos de trabajo, con la finalidad de monitorear los resultados de estos procesos y su comparación con las metas establecidas.

El proceso de la gerencia es un proceso resiliente, cuanto mejor sea el gerenciamiento de la rutina de trabajo más tiempo dispondrá el gerente para enfocarse en el objetivo de alcanzar metas. Así pues, el papel del gerente en una empresa resiliente, es comprender esta situación y conducir a su equipo de trabajo hacia los cambios necesarios para enfrentar una economía globalizada y garantizar así su adaptación de la empresa y el empleo.

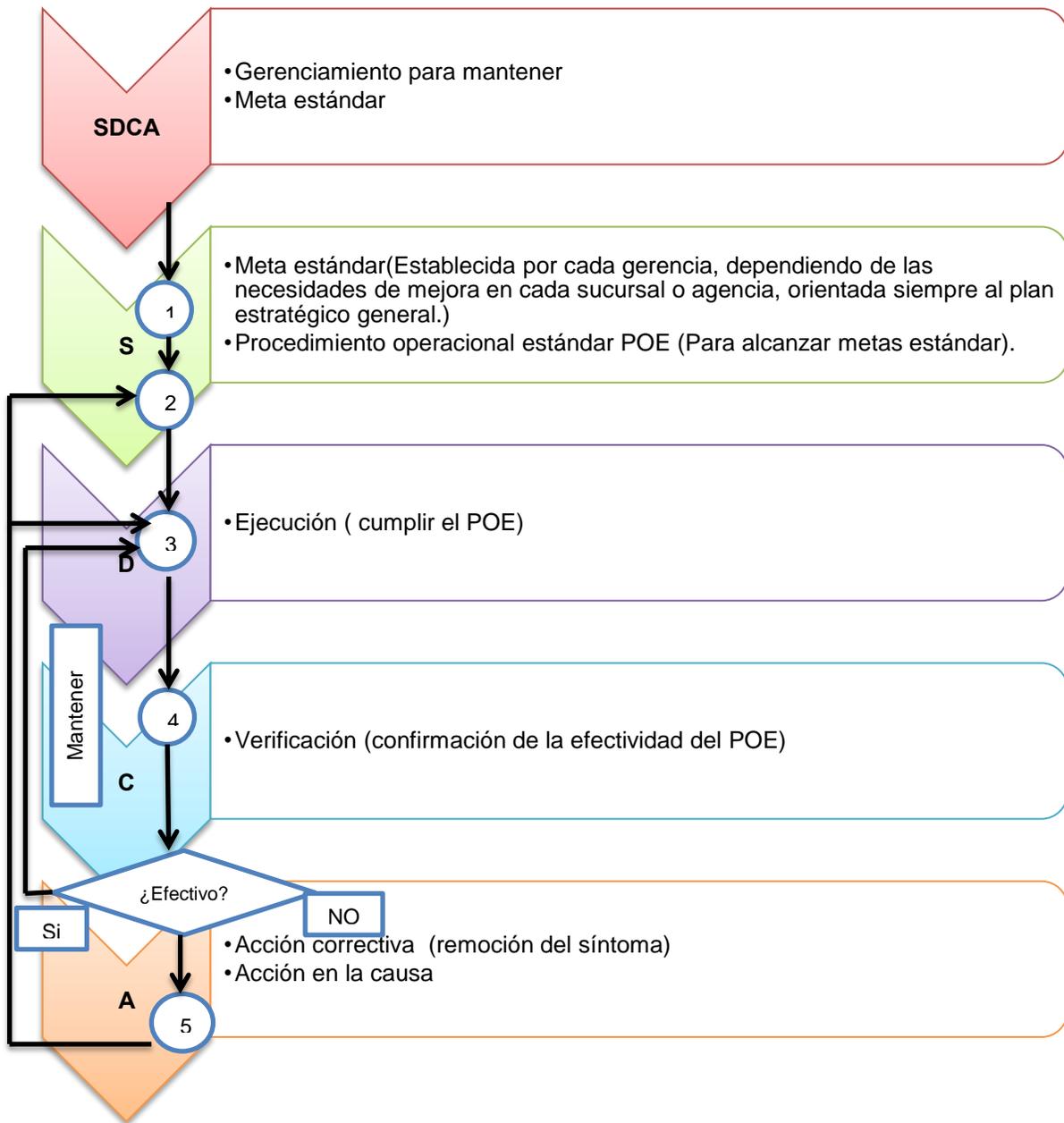
Para lograr una gerencia resiliente, Falconi propone la implementación del modelo PDCA.

El modelo PDCA es un método de gerenciamiento que ayuda al cumplimiento de metas para mantener (adaptación) y para mejorar (aprendizaje). Las metas para mantener (adaptación) pueden denominarse también “metas estándar” SDCA.



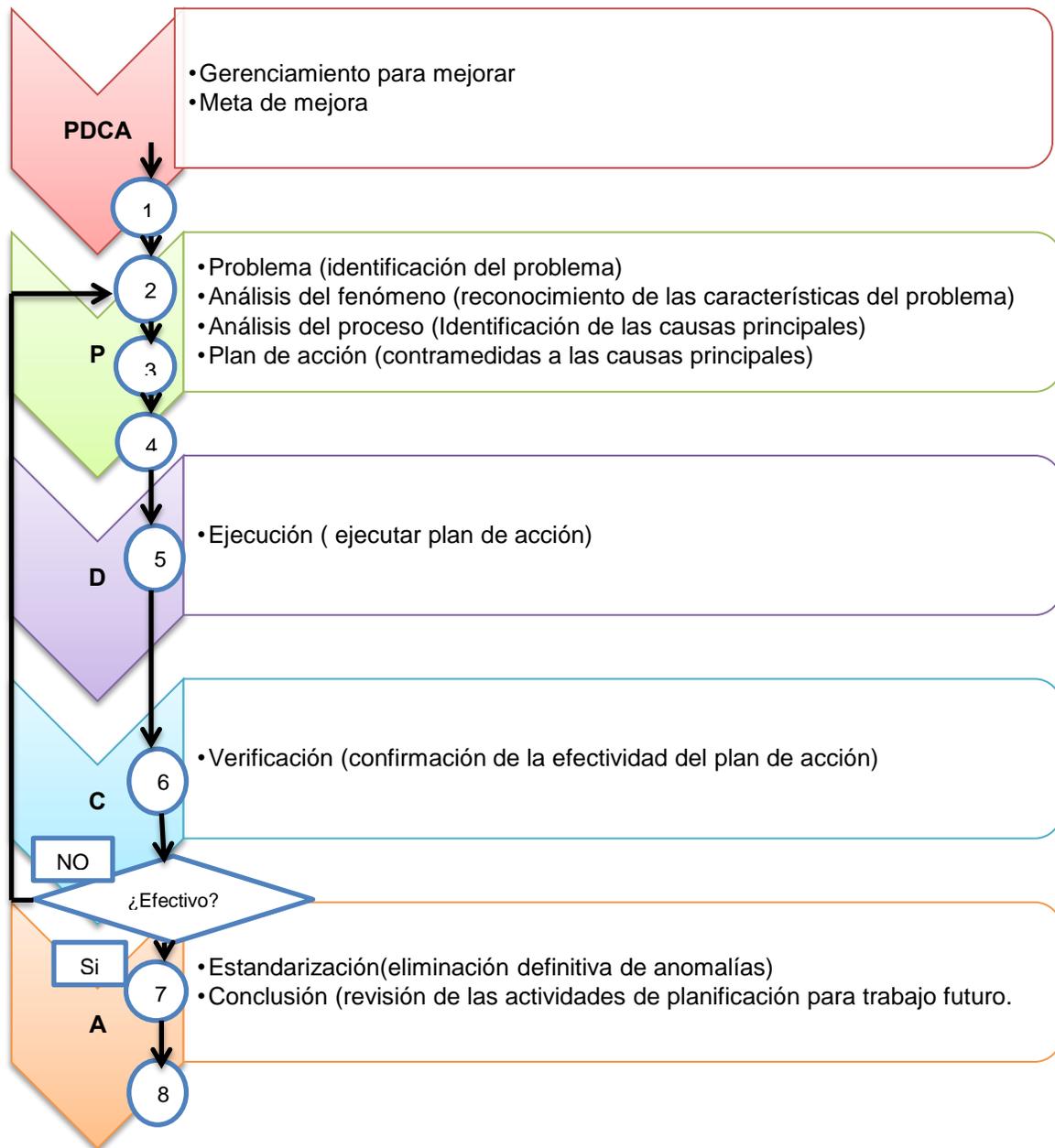
Esquema 16: PDCA, Adaptación de Falconi. Método de gerenciamiento de procesos resilientes.

Desempeño del SDCA Metas para mantener (adaptación)



Esquema 17: Desempeño del SDCA, Adaptación de Falconi. Metas para mantener (adaptación).

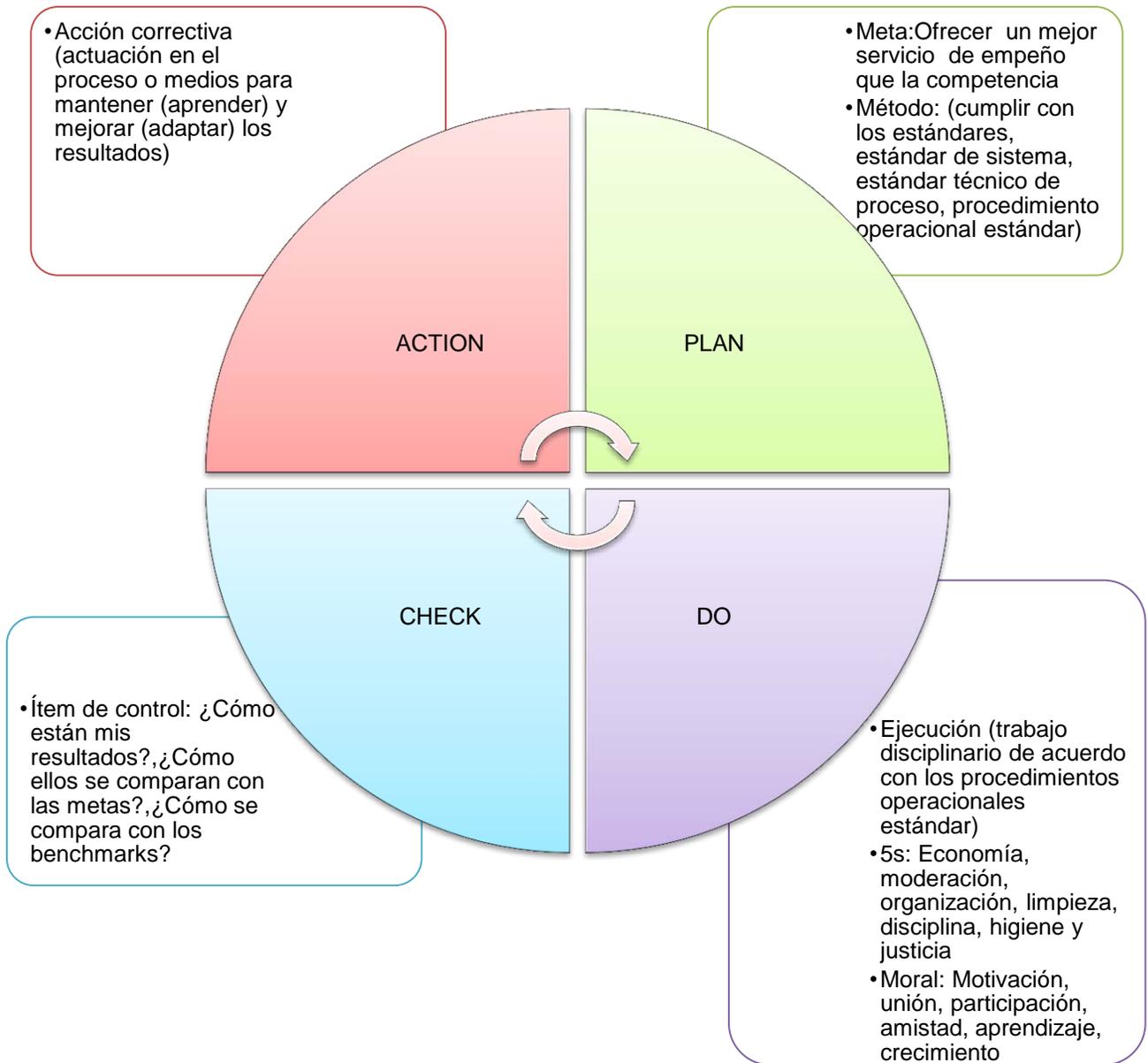
Gerenciamiento para mejorar (aprendizaje)



Esquema 18: Gerenciamiento para mejorar (aprendizaje).Adaptación de Falconi.

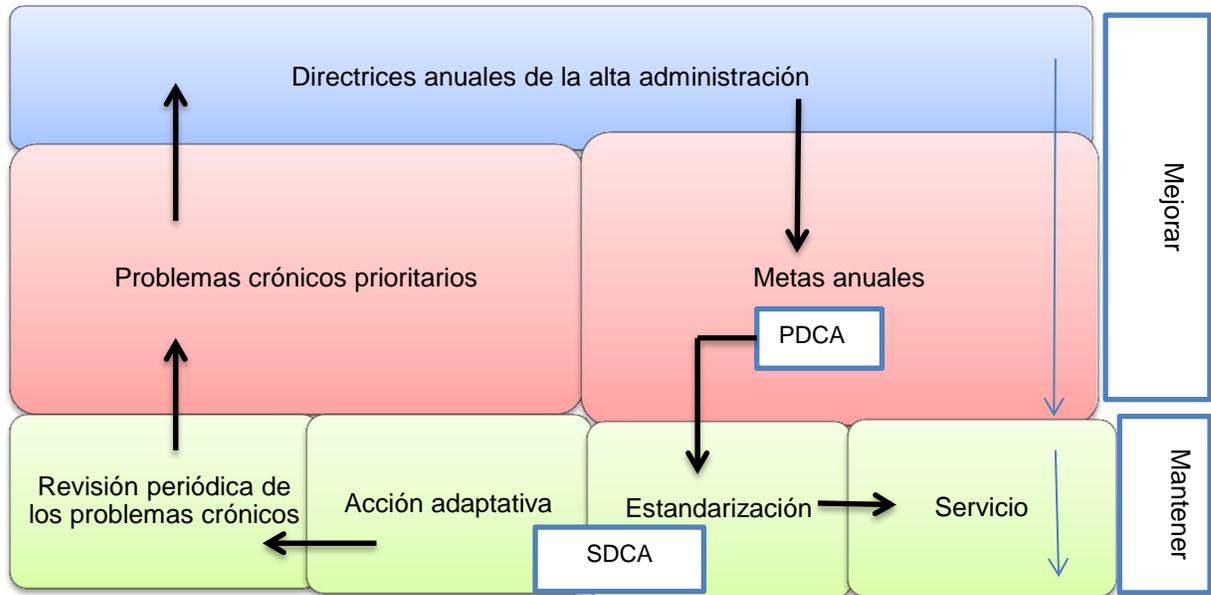
El PDCA es conducido por las funciones gerenciales y el SDCA por las funciones operacionales. El PDCA se puede utilizar tanto para mejorar el proceso existente como para diseñar un nuevo proceso, la conjugación del PDCA mas el SDCA nos da como resultado el proceso de mejora continua.

Mentalidad en el gerenciamiento de la rutina del trabajo resiliente



Esquema 19: Mentalidad en el gerenciamiento de la rutina del trabajo resiliente. Adaptación de Falconi.

PDCA Y SDCA aplicados a los objetivos de mantener (adaptar) y mejorar (aprender)



Esquema 20: PDCA Y SDCA, Adaptación de Falconi. Aplicados a los objetivos de mantener (adaptación) y mejorar (aprendizaje).

La clave para realizar un buen gerenciamiento resiliente de la mejora continua, es siempre colocarse una meta, después armar un plan de mejora de gerenciamiento de la rutina que sea propio, para su propia gestión y aplicación.

Para lograr que el equipo de trabajo del Nacional Monte de Piedad, pueda adaptarse a los cambios continuos del entorno, ayudando así a disminuir el impacto y el trauma que generan los cambios abruptos en las áreas operacionales, es necesario implementar un programa de 5S que involucre a todas las personas, que promueva un cambio en la cultura, un ambiente de economía, disciplina, organización, limpieza e higiene son factores fundamentales para una elevada productividad. Este programa debe ser incentivado tanto por la

dirección como por el sindicato, para garantizar que se tenga un alto nivel de importancia en las funciones operacionales.

Obtenida la información anterior de cada sucursal o agencia, es importante que las funciones gerenciales se reúnan en grupos Cambuca para discutir de los programas 5S realizados recientemente, ¿Qué prácticas dieron mejores resultados? , en un aprendizaje continuo entre gerencias, citar 5 anomalías que se presentaron después de los cambios propuestos por la dirección, ¿Cómo lograron adaptarse al cambio y superar esas anomalías? ¿Cómo mejoraron los procesos? ¿Qué ítems de control utilizaron para cada proceso? ¿Qué resultados les dio?

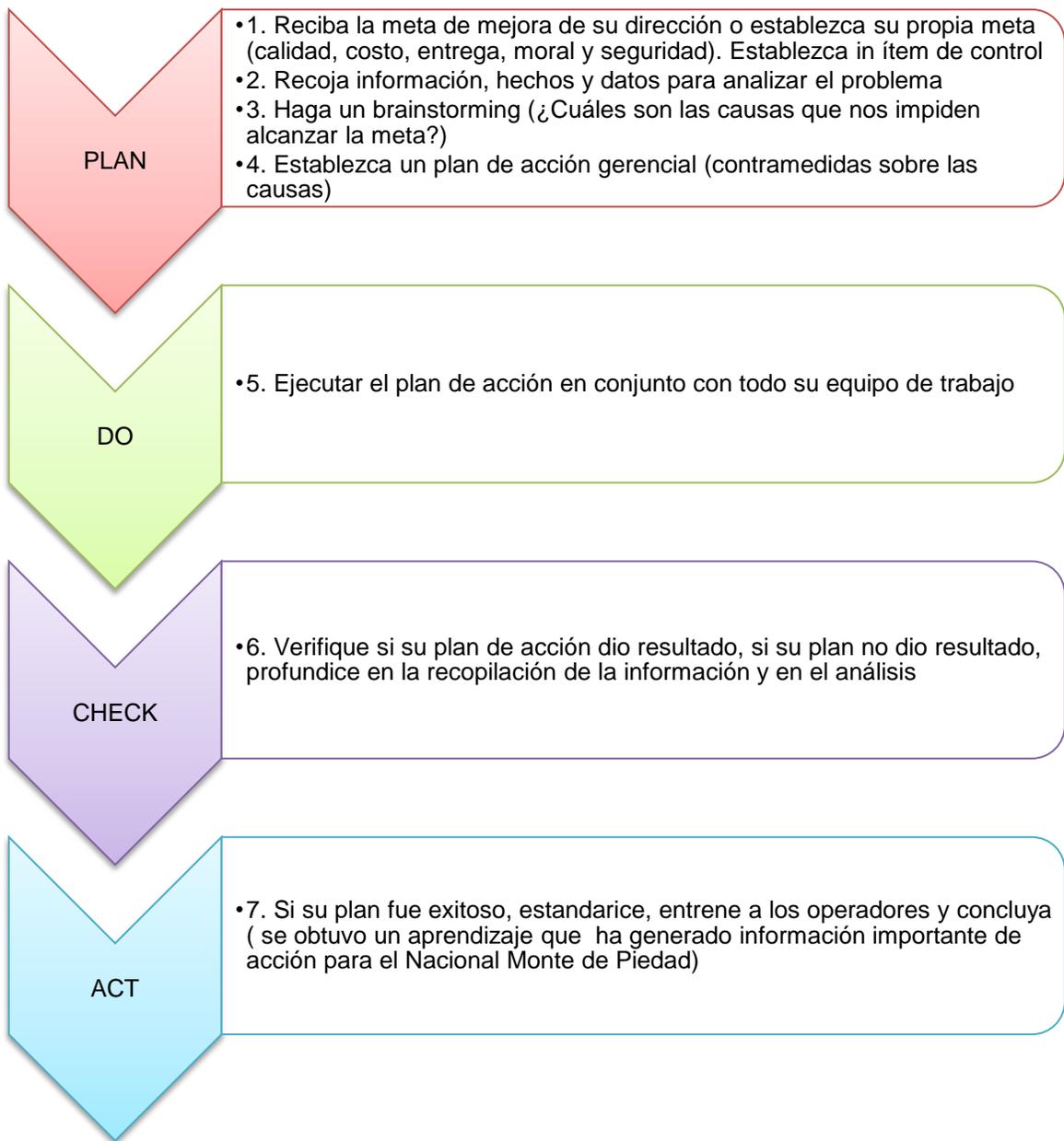
Gerenciar para mejorar resultados

El primer paso a realizar para desarrollar un gerenciamiento resilientes, es realizar un plan de acción, que nos ayudará a lograr las metas que establezcamos. Colocar el plan de acción en un lugar visible, resulta muy benéfico para las funciones operacionales.

En las sucursales o agencias del Nacional Monte de Piedad, constantemente se trabaja con un estrés en las funciones operacionales, debido a que se está en un constante cambio; muchas veces, las funciones operacionales, desarrollan cierto recelo contra las funciones de supervisión y gerenciamiento, reaccionando con una baja productiva. Es entendible la situación, su trabajo se encuentra en constantes cambios que se llega a pensar muchas veces que su trabajo está en riesgo, o incluso que esos cambios se deben a que se está haciendo mal su trabajo.

La resiliencia desarrolla las herramientas necesarias para que todas las partes de un sistema, tengan un objetivo en común y se logre alcanzar el bien común. Que el plan de acción se encuentre en un lugar visible para todos, elimina la sensación de inestabilidad en las funciones operacionales.

Método resiliente para alcanzar metas



Esquema 21: Método resiliente para alcanzar metas, Adaptación de Falconi.

Ejemplo de plan de acción

Es importante para el Nacional Monte de Piedad, que en cada sucursal o agencia, se encuentre visible el plan de acción a realizar, esto ayudará tanto a las funciones operacionales como a las de supervisión, las operacionales tendrán una idea más clara sobre las actividades que realizan sus compañeros, la importancia que tiene su trabajo y su colaboración para la institución.

Plan de acción (5W 1H)					
Contra medidas (what)	Responsable (who)	Plazo (when)	Dónde (where)	Justificación (why)	Procedimiento (how)
Aquí se colocan las contra medidas provenientes del brainstorming	Aquí se coloca un nombre (no un grupo o una sigla) El responsable debe ser una persona física	Plazo de medida en tiempo, fijar fechas limite	Lugar donde se desempeñara la acción	Se coloca una breve justificación del porque se está realizando dicha acción	Describir el procedimiento a realizar, las personas necesitan saber porque hacen las cosas

Tabla 8: Ejemplo de plan de acción resiliente 5W, 1H. Adaptación de Falconi.

Toda meta de mejora va a generar una modificación en los estándares (la mejora continua), las metas de mejora en el plan de acción, ayuda a generar empresas resilientes desde las funciones operacionales, de igual forma se puede generar un plan de acción para todos los stakeholders, en cada sucursal y agencia. Que la información se encuentre a la vista de todos, es una buena señal de que se encuentra en una institución honesta.

Estandarización resiliente del área de trabajo

Para poder realizar una estandarización resiliente, que nos permita mejorar nuestros procesos y estar abiertos siempre al aprendizaje que genera la mejora continua, el primer paso es realizar un flujograma de los procesos existentes en el área de trabajo. El monte de piedad, cuenta con flujogramas para cada actividad y cada proceso realizado en sus sucursales y agencias, el problema radica cuando las funciones operacionales no conocen a detalle los procesos, tiempos y funciones.

Realizar un buen flujograma ayuda a garantizar la calidad y aumentar la productividad, el flujograma es el inicio de la estandarización resiliente.

El primer paso es empezar por mapear el área, realizar un flujograma para cada servicio, describiendo los procesos de cada uno de ellos, el flujograma debe reflejar la situación real y no aquella que esperamos o deseamos se hiciera.

El Nacional Monte de Piedad tiene en cada sucursal o agencia distintos servicios prioritarios, estos dependerán de la localización en donde se encuentren, ya que aunque son los mismos servicios en todas las agencias o sucursales, los servicios prioritarios por ejemplo en la zona sur de la ciudad de México, son muy distintos a los servicios prioritarios de la zona norte; debido a que en una zona se empeña más las alhajas y en otra zona se empeña más varios (electrodomésticos, celulares, automóviles etc.), en este caso el gerente de cada sucursal y agencia

debe identificar las tareas y servicios prioritarios a estandarizar, no hay que olvidar siempre comenzar con el flujograma de cada servicio prioritario.

Las tareas y servicios prioritarios son aquellas donde:

- Si hay un pequeño error, afectan fuertemente la calidad de los procesos
- Ya han ocurrido accidentes en el pasado
- Ocurren anomalías en la visión de los supervisores y gerentes

Ejemplo de priorización para estandarización (La tabla es simulada y no corresponde a algún ejemplo, es solo como material didáctico)

Priorización para estandarización					
Flujograma	Actividad	Número de personas que trabajan en cada actividad	Nivel de prioridad de la tarea	Orden de estandarización	Prioridad para la alta dirección
(especificar cada actividad a realizar en cada tarea y servicio brindado)	(Definir las actividades a realizar para cada actividad detallada en el flujograma)	(Definir el número de personas que trabajan en las tareas descritas en el flujograma)	(Establecido por las funciones de supervisión y gerenciamiento)	(Dependiendo de la cantidad de aprendizaje obtenido en la recolección previa de anomalías)	

Tabla 9: Priorización para estandarización resiliente. Adaptación de Falconi.

Este es una buena herramienta para priorizar la estandarización de los procedimientos operacionales, pero existen más herramientas como lo son:

- Ocurrencia de accidentes
- Reclamaciones de clientes
- Análisis de anomalías de alto costo
- Alta dispersión (evaluación de procesos)

El orden de estandarización es efectuado con las siguientes consideraciones:

- En primer lugar las tareas prioritarias
- Entre estas seleccione las tareas en las cuales trabajan más personas
- Las restantes en el orden de mayor a menor

Proceso resiliente de establecimiento y modificación del procedimiento operacional estándar

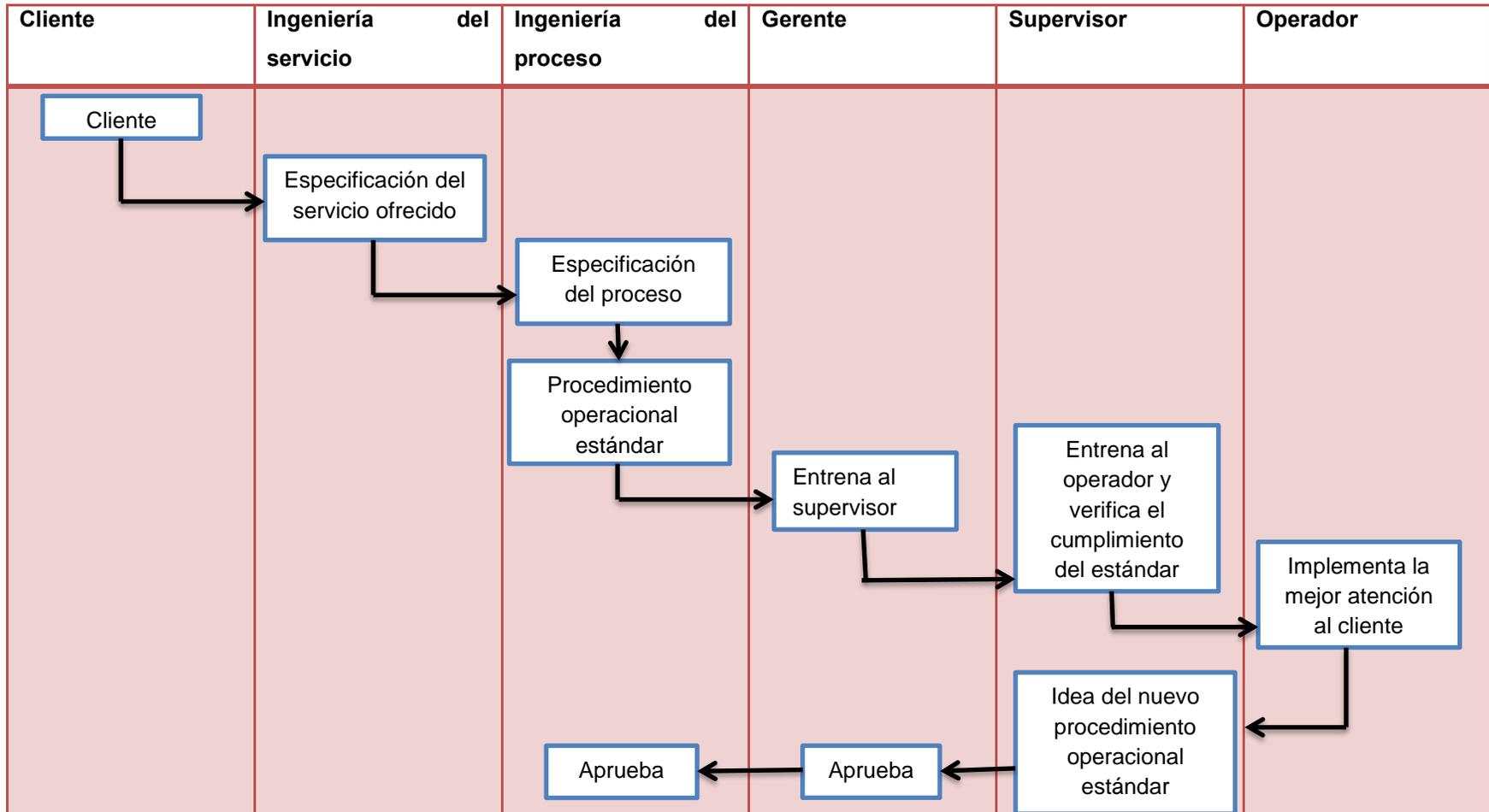


Tabla 10: Proceso resiliente de establecimiento y modificación del procedimiento operacional estándar. Adaptación de Falconi

Este proceso es válido para todas las áreas (administrativa, compras, ventas, producción, mantenimiento etc.)

Primero se debe verificar cómo cada operador de cada tarea realiza su trabajo (esto debe ser realizado en todos los turnos), después se debe asegurar que todos los operadores, en todos los turnos, que ejecutan la misma tarea, están conduciendo su trabajo de la misma manera, finalmente se coloca a la vista de todos la secuencia correcta de las actividades críticas, solo se estandariza todo aquello que genera un aprendizaje continuo, y que es necesario estandarizar para garantizar cierto resultado final deseado.

Es recomendable que se describan las actividades críticas de forma pictórica, que sea entendible para todos y que este en un lugar visible; esta herramienta ayudaría a que todas las funciones conocieran el trabajo que realizan todos sus compañeros y las demás funciones, no se necesita que acudan a mas talleres si no se desea, pero sí que se entienda el trabajo que desempeña cada función.

Eliminación y aprendizaje de las anomalías

Una vez realizado un plan de acción que profundice en la estandarización (a consecuencia del entrenamiento) en cada área, obtenido un aprendizaje y reconocimiento de las anomalías existentes, se puede iniciar con la eliminación de anomalías. Cualquier desvío de las condiciones normales de operación es una anomalía y exige una acción adaptativa.

El primer paso es mostrar al equipo de trabajo (a través del capacitación o y conocimiento en el trabajo) las funciones que cada uno realiza y lo que se debe hacer para que el equipo pueda trabajar de forma más armónica y eficiente.

En el Nacional Monte de Piedad, más del 90% de las personas son operadores, porque ocupan el mayor parte de su tiempo en las funciones operacionales, por esta razón la estandarización y el aprendizaje obtenido en cada tarea es de suma importancia.

Cuando todo transcurre correctamente, es responsabilidad del operador cumplir los procedimientos operacionales, para su propia seguridad y bienestar, para satisfacción de sus clientes y garantía de supervivencia de la institución.

Los operadores deben informar las anomalías (tanto las buenas como las malas) para que se localicen las causas y se lleven a cabo las acciones correctivas. Por esta razón, es necesario enseñar a los operadores la importancia del informe de las anomalías.

Para realizar el informe de anomalías, se debe realizar un relato de las mismas; por lo cual, los operadores deben hacer uso de sus 5 sentidos:

- Olfato
- Tacto
- Oído
- Gusto
- Vista

Por ejemplo:

- “Jefe, el ruido de esta máquina esta diferente hoy”
- “Jefe, esta pieza está más áspera de lo normal”
- “Jefe, ¿siente un olor raro en esta carne?”

Que se realice un buen relato de las anomalías en el monte de piedad, es importante para desempeñar de la mejor manera posible el trabajo diario, generar la confianza para que las funciones operacionales puedan expresar las anomalías existentes con la seguridad que el relatar las anomalías en su área de trabajo, no le traerá problema alguno, y su trabajo no se encuentra en riesgo. El supervisor no solo debe fungir como aquel que va al área de trabajo constantemente para ver que hagan bien su trabajo, sino también para estar atento al relato de anomalías que las funciones operacionales han detectado y que necesita de la ayuda del supervisor y el gerente, para darles solución.

El supervisor desarrolla tres papeles importantes en el área de trabajo:

- Verifica el cumplimiento de los procedimientos operacionales estándar y entrena a los operadores
- Conduce el tratamiento de anomalías
- Ayuda al gerente a resolver los problemas de la gerencia (actuando en este caso como asesor)

Ejemplo de un plan de diagnóstico del trabajo operacional

Plan de diagnóstico del trabajo operacional												
Sección :	Supervisor:											
Operadores	Meses											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Operador 1												
Operador 2												

Tabla 11: Ejemplo de un plan de diagnóstico del trabajo operacional. Adaptación de Falconi.

En una situación normal, el supervisor debe verificar (diagnosticar) si los operadores están trabajando de acuerdo con los procedimientos operacionales estándar, este diagnóstico debe ser conducido de manera formal durante un periodo de tiempo (seis meses) para el entrenamiento del supervisor; después, la formalidad puede ser abandonada.

- El supervisor debe trazar un plan de diagnóstico de trabajo operacional, que es un sencillo plan anual para conducir este trabajo
- Este plan debe quedar como muestra en la oficina del supervisor
- El diagnóstico es conducido de acuerdo con un formulario preparado por otra sección (recursos humanos o la oficina de estandarización)

En situación anormal: una situación anormal exige de acciones adaptativas, lo primero que debe hacer el supervisor es eliminar el síntoma y verificar el cumplimiento del procedimiento operacional estándar.

En el caso que el procedimiento operacional estándar no haya sido cumplido, la adaptación del síntoma hará que el estándar vuelva a ser cumplido. Sin embargo, el hecho de que el estándar no haya sido cumplido constituye una anomalía, por esta razón debe ser encontrada y eliminada.

Flojograma del “Sistema de tratamiento de anomalías resiliente”

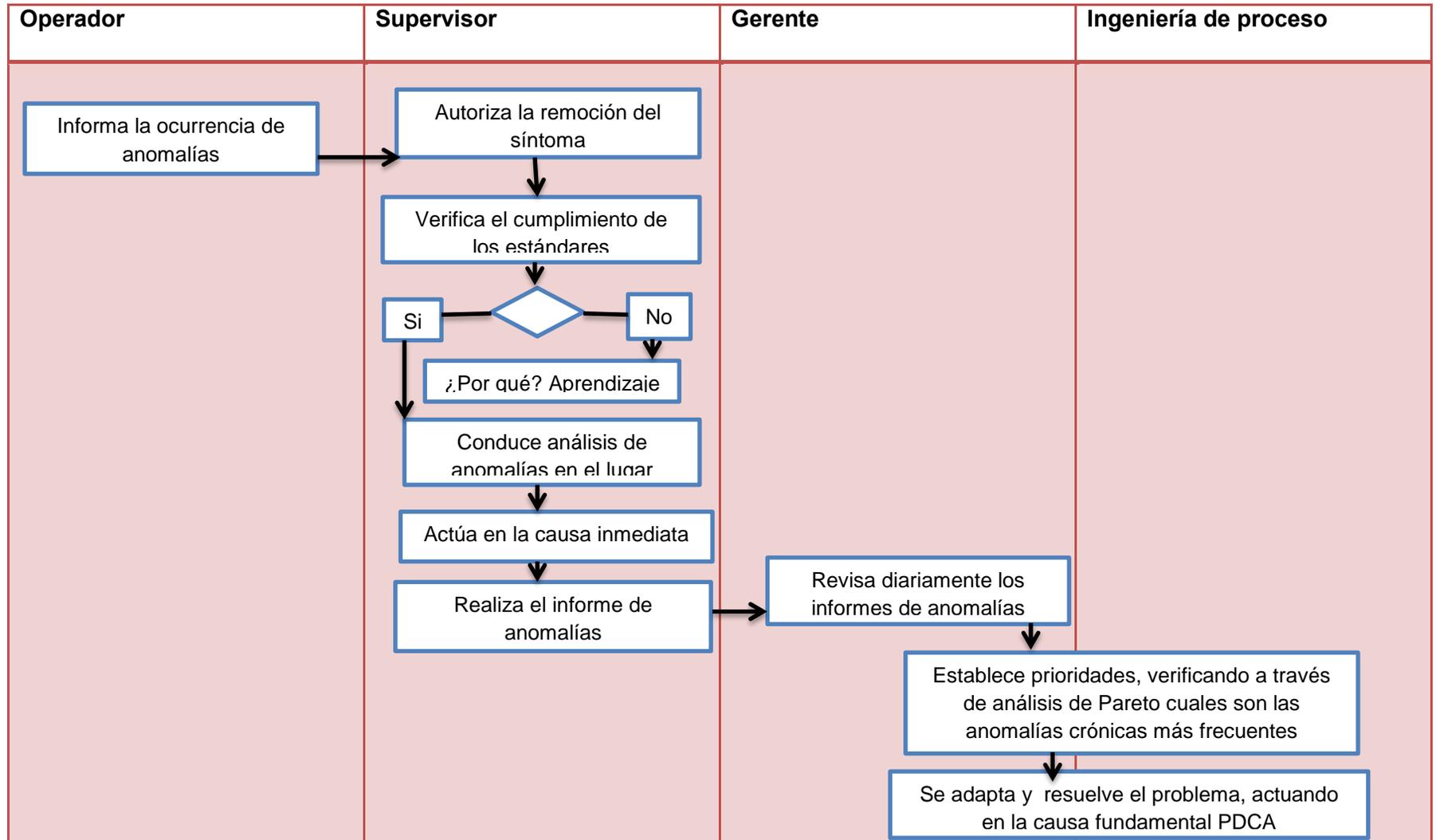


Tabla 12: Flojograma del “Sistema de tratamiento de anomalías resiliente” dentro de una unidad gerencial básica. Adaptación de Falconi.

Algunas veces las funciones operacionales conocen el estándar basado en el aprendizaje de anomalías anteriores, y por distracción no lo cumple. Es una buena herramienta pensar en mecanismos fool-proof.

El análisis de anomalías es la búsqueda directa y rápida de la causa inmediata de la anomalía (pensando en el diagrama de causa-efecto) ¿Por qué ocurrió la anomalía? ¿Hubo cambios en la materia prima? ¿Alguien faltó? ¿Hay alguien mal capacitado? ¿Hubo mantenimiento en algún instrumento de medida? ¿Hubo algún cambio climático? Etc.

Más tarde, el gerente debe retomar el análisis de la anomalía para añadir recomendaciones al plan de acción del supervisor. El supervisor debe completar el informe de anomalía, que debe ser revisado por el gerente y finalmente, el supervisor debe actuar en la acción correctiva. El resto del equipo debe utilizarlo ayudando al gerente a resolver los problemas crónicos.

La resiliencia como factor de aprendizaje continuo y que implica el trabajo en equipo, ayuda a:

- Capacitar a las funciones operacionales, con mirada a la detección inmediata de anomalías
- Conduce las acciones necesarias para alcanzar las metas planteadas por la alta dirección y por la gerencia
- Analiza y aprende periódicamente de los malos resultados o puntos débiles de sus ítems de control para viabilizar un buen despliegue de las directrices de la alta dirección

Al final, se realiza un análisis previo que puede ocurrir periódicamente (cada 6 meses), este informe es enviado a las funciones directivas, Esto es parte fundamental del despliegue de directrices.

Ahora bien, en todas las organizaciones existe un exceso de anomalías, si es así, el Nacional Monte de Piedad, debe tratar una o dos anomalías por día, por lo tanto debe colocar un filtro, es decir, algún criterio para tratar anomalías.

Como monitorear los resultados del proceso de aprendizaje

Para evaluar un resultado fruto del aprendizaje obtenido anteriormente, y que se desea mantener, se puede realizar por medio de un histograma. Y en este caso, puede ser interesante medir el índice de anomalías a través del tiempo.

Para empezar a monitorear los resultados, primero se debe comenzar por aquello que esté causando problemas. Por ejemplo: hay muchas reclamaciones por errores de la facturación:

- Primero establezca un ítem de control: “porcentaje de facturas defectuosas”
- Se realiza un gráfico, se levanta datos (un muestreo mensual de facturas y se verifica aquellas que presentan errores)
- Establece una meta (valor a ser alcanzado y plazo en el cual este valor debe ser logrado)

Los valores de los ítems de control deben estar disponibles y al alcance de todos, redactando o mostrando gráficamente la situación actual y la meta a lograr. A esto se le llama “Gestión de la Vista”, y es una herramienta importante para desarrollar organizaciones resilientes.

La Gestión de la Vista, es una herramienta importante que ayuda a la comunicación de información entre el área operacional y el lector (cliente).

Posteriormente estos gráficos podrán ser incluidos en el sistema de información gerencial de la empresa. Por ello, cada ítem de control podrá ser modificado por las áreas correspondientes.

Las personas relacionadas o afectadas que trabajan con la facturación deben tener el grafico muy grande en su área de trabajo, para que sientan la satisfacción de ver disminuir el porcentaje de facturas defectuosas disminuidas.

En los grupos de Cambuca entre gerentes, puede ser de gran utilidad compartir los ítems de control utilizados para disminuir el porcentaje de facturas defectuosas, al igual que el seguimiento dado y por supuesto el aprendizaje y resultados obtenidos.

Hasta aquí se ha realizado el proceso de aprendizaje y detección de anomalías y riesgos operacionales; ahora empezamos con el proceso resiliente de adaptación continua.

Como gerenciar para adaptar y mantener los resultados obtenidos

Hasta ahora, en este proceso de resiliencia organizacional dirigida para mejorar los procesos en las funciones operacionales del Nacional Monte de Piedad, se ha mencionado las herramientas necesarias que se necesita realizar y para obtener un aprendizaje continuo en la búsqueda y detección de anomalías.

En resumen hasta el momento, gerenciar o controlar un proceso es el hecho de buscar las causas (medios) de la imposibilidad de alcanzar las metas establecidas, un proceso puede ser gestionado resilientemente con dos objetivos:

- Para mantener (adaptación)
- Para mejorar (aprendizaje)

El control para mejorar, es conducido por las funciones gerenciales, dándose así un aprendizaje continuo que ayudara a la organización al proceso de mantener (adaptar).

El control para mantener (adaptar) es conducido principalmente por las funciones operacionales, aunque las funciones gerenciales actúan en el tratamiento de anomalías o acciones adaptativas. El control de proceso básico, es la configuración mínima del control para mantener.

Control de proceso básico para mantener (adaptación)

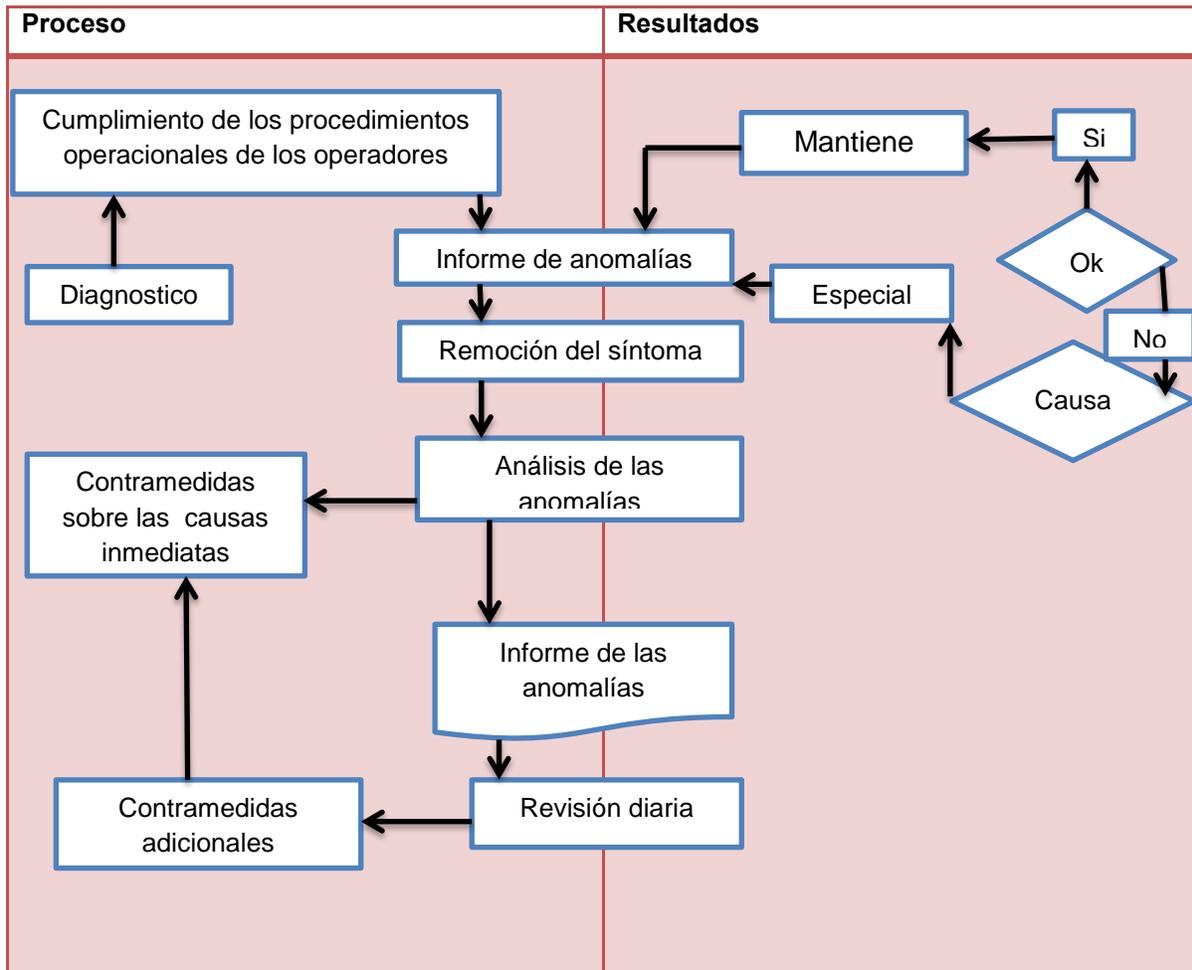


Tabla 13: Control de proceso básico para mantener (adaptación). Adaptación de Falconi.

En la gestión de calidad total se gerencia un proceso resiliente para servir a todas las personas, es decir, para servir al mercado. Por tal motivo se debe adaptar los intereses de estas personas de tal manera que todos puedan quedar satisfechos.

Estas personas son los stakeholders (clientes, proveedores, accionistas, empleados, etc.) La calidad total es el objetivo del gerenciamiento resiliente, calidad total significa calidad para todos los stakeholders.

Para poder hacer un proceso operacional resiliente, se debe entender que en dicho proceso operacional, existen subprocesos o conjunto de procesos que satisfacen el logro de objetivos de los stakeholders, y por consiguiente el logro de objetivos operacionales.

Por lo tanto, una buena herramienta a utilizar es el diagrama de causa-efecto, donde el Nacional Monte de Piedad, es el conjunto de causas y sus servicios son los efectos.

Como el proceso operacional del Nacional Monte de Piedad, está conformado por varios subprocesos, de los cuales cada uno de ellos tienen metas específicas, cada área deberá definir su misión como área, para poder alcanzar los objetivos planteados en la sucursal y agencia, dicha misión deberá estar acompañada con su visión por áreas, y desde luego las metas a alcanzar. Por ejemplo: un gerente de mantenimiento y su equipo así definieron su visión “Queremos ser reconocidos en la sucursal y en toda la organización, como una unidad excepcional y un ejemplo para nuestro país”.

Esta visión deberá ser compatible con la visión de la organización y debe constituirse como un motivo inspirador para el trabajo de todo el equipo. A nosotros, los seres humanos, nos gusta percibir que nuestro trabajo constituye algo noble y bueno para nuestros semejantes.

Para cada servicio ofrecido en el monte de piedad, se debe medir su calidad intrínseca, su costo operacional, sus condiciones de servicio y la seguridad del usuario con el servicio. Por tal motivo, se debe definir los ítems de control referentes a las necesidades de los clientes.

Los ítems de control, tienen características resilientes, pues son adaptables a las circunstancias, y se deben monitorear para garantizar la satisfacción de las personas, de este modo, se debe realizar una evaluación (levantamiento de datos) para saber la situación actual de cada ítem de control.

Toda meta definida en cada área, por el despliegue de las directrices genera inmediatamente un ítem de control prioritario, es decir, un problema. Por lo tanto existen dos tipos de ítems de control: aquellos surgidos por el propio gerenciamiento de la rutina de trabajo y aquellos definidos por el despliegue de las directrices realizada en cada área. De cada subproceso.

Los ítems de control son muy importantes porque son establecidos sobre los resultados, es decir, sobre las responsabilidades de cada área en cada subproceso. Sin embargo, también es importante que el gerente conozca cada ítem de control de cada subproceso, que es donde reside su autoridad. El conocimiento de las metas a alcanzar en cada área (medios) es efectuado a través de los ítems de verificación.

Los ítems de verificación miden el desempeño de los componentes del proceso:

- Equipamientos
- Materias primas
- Condiciones ambientales
- Evaluación de instrumentos de medición
- Cumplimiento de los procedimientos operacionales estándar
- Información
- Personal

Por ejemplo:

- Materias primas: “características de la calidad de las materias primas”
“niveles de inventario”
- Condiciones ambientales: “temperatura”, “nivel del polvo”, “humedad”, etc.

Los ítems de verificación del gerente son los principales factores que afectan los ítems de control prioritarios. Por lo tanto, la definición de los ítems de verificación, es el resultado de un análisis y de un proceso de despliegue. Cada ítem de control prioritario (efecto) debe tener uno o más ítems de verificación (causa) relacionados con él.

En conclusión, los ítems de verificación serán los ítems de control para los stakeholders.

Debemos entender que el mercado exige niveles de calidad cada vez más mayores, costos cada vez más bajos y condiciones de entrega cada vez mejores.

Las metas se adaptan al mercado, y deben provocar la mejora continua dentro de la organización.

Las metas de mejora pueden provenir de:

- La alta dirección, por medio del despliegue de las directrices actuales del presidente
- Del propio gerente

Las metas originadas de la alta dirección, son obligatorias y prioritarias; sin embargo, la gerencia también puede tener sus propias metas.

En esencia, el trabajo de un gerente es mejorar los resultados de tal forma que la suma de su trabajo asegure ganancia de productividad y, por lo tanto, de competitividad.

La base de la adaptación de procesos operacionales resilientes, se basa en los riesgos.

- Los riesgos de tipo A: son aquellos provenientes de las anomalías o desvíos del estándar y deben ser eliminados cuanto antes. Son aquellos inesperados.
- Los riesgos de tipo B: son los que surgen a partir de nuevas metas de mejora. Estos siempre existirán.

A partir de este punto (de identificación de riesgos), y solamente entonces, se actúa en el proceso mejorándolo (KAIZEN), o adaptando un proceso completamente nuevo, con nueva tecnología (KAIKAKU).

Práctica del método de gerenciamiento PDCA de mejoras

Método de solución de problemas resilientes PDCA

PDCA	Flujograma	Fase	Objetivo
P	1	Identificación del problema	Definir claramente el problema y reconocer su importancia
	2	Análisis del fenómeno	Investigar las características específicas del problema con una visión amplia y sobre varios puntos de vista
	3	Análisis del proceso	Descubrir las causas fundamentales
	4	Plan de acción	Concebir un plan para bloquear las causas fundamentales
D	5	Ejecución	Bloquear las causas fundamentales
C	N 6	Verificación	Verificar si el bloqueo ha sido efectivo
	¿? S	¿El bloqueo ha sido efectivo?	
A	7	Adaptación	Prevenir la reaparición del problema
	8	Conclusión	Recapitular todo el proceso de solución del problema para aprendizaje en trabajos futuros.

Tabla 14: Método de solución de problemas resilientes PDCA. Adaptación de Falconi.

Cuanto mejor sea la planificación, mejores metas se podrán alcanzar, para esto, es fundamental dejar que los hechos ocurran y que el aprendizaje obtenido de esos hechos, sean el pilar para realizar una planificación resiliente.

Hasta este punto, los gerentes de sucursales y agencias del monte de piedad, realizan para cada meta un plan de acción, basado en el método PDCA, siguiendo las cuatro etapas. Con el método antiguo, los gerentes actuaban sin realizar el análisis del proceso, basado en la observación (hechos y datos) y por intuición respondían y solucionaban el problema.

De ahora en adelante, no se permitirá que nada sea hecho si no existe un plan de acción, realizado con base en el análisis por equipo de cada área.

Desarrollar un nuevo comportamiento en las funciones operacionales de Nacional Monte de Piedad, basando su trabajo en la planeación a partir del análisis de datos, ayudará a crear un clima organizacional resiliente, donde los cambios en el entorno no afecte el cumplimiento de su trabajo.

Otra cosa: el PDCA es un proceso resiliente de toma de decisiones ¿hasta qué punto se puede acelerar ese proceso?

La solución de algunos problemas exige la participación de muchas personas, pero en otros casos solo una persona especialista en el tema va al lugar donde ocurrió la anomalía, ayuda a identificar la causa y actúa rápidamente.

Aprender a utilizar el PDCA, implica aprender a pensar según el método PDCA de una forma resiliente. Siempre tomando acciones preventivas, en todos los niveles de la empresa, lo más rápido posible.

Cuanto más hechos y datos, o información, o conocimiento utilicen en la planificación, mejor será el gerenciamiento organizacional resiliente, se podrá alcanzar metas más desafiantes. El conocimiento de saber con qué cuento para solucionar el problema es la clave de la resiliencia organizacional.

El PDCA debe ser relato para con el gerente, cada jefe de área debe realizar un informe de las tres generaciones, es decir:

- Lo que fue planificado (pasado)
- Lo que fue ejecutado (pasado)

- Los resultados (presente)
- Puntos problemáticos (presente)
- Propuesta o plan para resolver los puntos problemáticos (futuro)

Un informe de este tipo se debe realizar para cada meta, siempre y cuando la meta no haya sido alcanzada, pues el informe corresponde a un nuevo plan de acción sobre qué hacer para alcanzarla.

Entonces vamos a entender el contenido de las cinco columnas del informe de las tres generaciones, de una forma resiliente

- Planificado: en esta columna entra la medida adaptativa propuesta en el plan de acción
- Ejecutado: se relata lo que fue hecho en cada contramedida realizada en la columna anterior, pues no siempre lo ejecutado sale como lo que se había planificado
- Resultados: se coloca un gráfico mostrando un ítem de control y si se alcanzó la meta o no. Si se alcanzó, óptimo. Si no, se realiza un análisis para saber porque la meta no fue alcanzada
- Puntos problemáticos: se enlista los resultados del análisis realizado, mostrando las causas que impiden alcanzar la meta
- Propuesta: se relaciona las contramedidas para cada causa listada en el ítem anterior. Estas medidas se adjudicaran a las otras aun no totalmente ejecutadas de la columna planificado, constituyendo así la nueva columna planificado del nuevo informe

Hasta el momento, hemos visto que el abordaje de control de proceso de una forma resiliente, es muy funcional y centrado en la unidad gerencial básica o primer nivel gerencial. Sin embargo, los directores también gerencian procesos, pero con una visión más compleja o internacional.

En estos casos, se asume cada vez más la importancia de la adaptación o estándar del sistema y la adaptación o estándar técnico de los procesos.

El estándar de sistemas debe ser más utilizado para procesos administrativos y de servicio. El estándar técnico de procesos es más utilizado para procesos de manufactura.

El estándar de sistema es el documento básico para el gerenciamiento del proceso administrativo y de servicio como: procesos de asistencia técnica, proceso de facturación, proceso de prevención de ventas, proceso de compras etc.

Cuando se desea adaptar los resultados, la planificación del gerenciamiento de este proceso es el SDCA y consta de:

- Metas: de calidad de la cobranza, de costo de la cobranza y de plazo de la cobranza
- Método: para alcanzar esas metas, es el estándar de sistema

Si el gerente requiere de mejorar los resultados obtenidos, (calidad, costo o plazo) de la cobranza, debe utilizar el PDCA de mejoras y adaptar su estándar de sistema.

Desarrollar sistemas significa estructurar un gerenciamiento resiliente, de tal forma que pueda adaptar siempre los resultados de calidad, costo, entrega y plazo de los productos del sistema.

Ahora bien, la resiliencia aplicada en el proceso operacional del Nacional Monte de Piedad, lo vemos cuando:

- Las funciones operacionales garantizan la calidad cumpliendo los procedimientos operacionales
- Los supervisores y gerentes garantizan la calidad asumiendo responsabilidad por sus ítems de control (PDCA)
- La calidad se debe garantizar para todos los stakeholders

Por mejores que sean las condiciones de trabajo, siempre habrá una parte del proceso operacional que no va a alcanzar cubrir las especificaciones. Desde el

punto de vista de la estadística, los cero defectos son imposibles, podemos aproximarnos a esa condición cuando alcanzamos no-conformidades de quejas de los stakeholders.

¿Cómo alcanzar las metas y ser una organización resiliente?

Las metas establecidas por la alta dirección son aquellas necesarias para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos:

- Colocar en el mercado un producto o servicio con mejor calidad y de forma más económica que la competencia
- Retribuir al accionista con forma competitiva con el mercado financiero, garantizando así los recursos necesarios para el crecimiento de la empresa y la generación de nuevas riquezas
- Pagar un salario competitivo y propiciar buenas condiciones de trabajo, de tal forma que la organización consiga retener a sus colaboradores
- No afectar el medio ambiente, respetar a la sociedad

Esto significa que las metas colocadas por la alta dirección son aquellas necesarias para la supervivencia de la organización. Por lo tanto, las metas provenientes de la alta dirección, tienen que ser alcanzadas. No existe otra opción para la organización, tienen que ser alcanzadas, ya sea por mejoras sucesivas del mismo proceso, o por el proyecto de un nuevo proceso con la introducción de nuevas tecnologías. Aquí es donde radica la resiliencia organizacional.

Cada meta de mejora genera un problema (uno o varios proyectos en el plan anual), para alcanzar las metas de mejora, se utiliza un método que ayuda a fomentar la resiliencia, el PDCA, que es un método de aprendizaje y adaptación de los procesos, es decir, un método para alcanzar metas.

Existen dos maneras para alcanzar las metas:

- Proyectando un nuevo proceso para alcanzar la meta deseada o haciendo modificaciones en los procesos existentes. Este caso conduce a grandes avances, requiriendo nuevas inversiones (KAIKAKU)

- Haciendo sucesivas modificaciones en los procesos existentes. Este camino conduce a ganancias sucesivas obtenidas sin requerir inversiones económicas (KAIZEN)

Todo este esfuerzo por alcanzar metas y fomentar la resiliencia debe tener un seguimiento gerencial, efectuando en forma organizada, por medio de los informes de las tres generaciones.

Dentro de una unidad gerencial existen tres maneras de utilizar el PDCA para mejorar por medio del aprendizaje de los resultados:

- En la solución de los problemas derivados de las metas de la alta dirección y de la gerencia propia
- En los círculos de control de calidad
- En el sistema de sugerencias

Aprender de los resultados obtenidos, es resolver problemas, adaptarnos a las circunstancias es alcanzar metas.

Los conceptos de resiliencia y gestión estratégica de riesgo como asuntos de alta dirección tienen incidencia directa en la misión corporativa de las organizaciones comprometiendo todas las áreas de la compañía de forma transversal e integral como base de la cultura organizacional.

El concepto de resiliencia corporativa es muy amplio e incluye la articulación efectiva de muchos programas de gestión del riesgo tanto a nivel estratégico como operacional, entre ellos: Planes de continuidad de negocio, planes de manejo de crisis, planes de emergencia, planes de recuperación del negocio etc. Pero esto no es posible si no existe la voluntad política de conducir las organizaciones hacia una cultura resiliente, es decir, lograr organizaciones en donde se viva permanente el ciclo continuo de predecir, prevenir, prepararse, mitigar, responder y recuperar al interior de cada una de las funciones corporativas.

La resiliencia se logra cuando cada empleado es un gerente de riesgo por convicción, que comprende claramente su función en la empresa, los riesgos

inherentes a dicha función y, en cada decisión que toma o acción que ejecuta, evalúa el riesgo y toma las provisiones necesarias para prevenirlo y mitigarlo. Cuando esto se “implanta” en la cultura de la organización, se llega a un nivel en donde el riesgo es gestionado en muchos aspectos de manera inconsciente.

En las organizaciones es posible entender que la resiliencia se vincula con la capacidad de mantener una buena dirección en períodos disruptivos, inciertos y difíciles. Se trata, de una combinación de productividad (entendida como una mayor eficiencia y calidad de los servicios) e innovación (nuevas formas de abordar problemas, intervenir en ellos y solucionarlos). Hacer depender ambas variables en los niveles de conectividad y colaboración de las organizaciones, con otros actores, es un asunto clave para capturar y aprovechar la significativa dispersión de la información y los conocimientos y hacer frente a los límites organizacionales. Se trata de una nueva lógica de gestión basada en los principios que rigen las redes colaborativas en los sistemas complejos.

En esta línea, las organizaciones resilientes serían aquellas cuyas herramientas, cultura y capacidades los hacen menos vulnerables a los riesgos, más ágiles y adaptativos y, en consecuencia, mejor preparados para sucesivas olas de cambio y disrupción. Lograr tales atributos pasaría necesariamente por convertir a las organizaciones resilientes, capaces de capturar oportunidades emergentes y enfrentar solventemente los riesgos, en un objetivo central de la alta dirección en organizaciones como lo es el Nacional Monte de Piedad.

Conclusiones

En un mundo caótico, es crucial lograr que las organizaciones sean capaces de anticipar, adaptarse y superar choques disruptivos, cambios frecuentes e intensos y alteraciones irreversibles. En particular, esto es más relevante para las funciones directivas y gerenciales, ya que son éstos quienes tienen la responsabilidad de dirección y cumplen funciones esenciales para el mantenimiento dinámico dentro de las organizaciones.

La organización como un sistema complejo es una organización que no alcanza, ni lo pretende, un estado de equilibrio, es una organización caracterizada por su inestabilidad inherente y por la presencia de fenómenos auto-organizativos, es una organización en la que predominan los procesos de carácter no lineal y en los que el azar juega un papel importante en la determinación de su evolución, es una organización en la que es imposible prever su evolución, es una organización en la que conviven permanentes paradojas.

Pero, además, a lo largo de esta tesis, se puede apreciar que aunque la tarea de organizar consista en reducir esa ambigüedad, la clave no está en eliminarla sino en gestionarla. En el fondo, la organización como un sistema complejo, tiene un reconocimiento explícito de que la ambigüedad es necesaria para la organización, de que el caos es imprescindible para la aparición del orden, y por eso incluso se propone la conveniencia de introducir ambigüedad cuando la organización se anquilosa.

La nueva organización es realmente compleja además de que también pueda ser complicada. Pero, en el paradigma racional de organización la complejidad organizativa ha quedado reducida a un aspecto meramente cuantitativo. Por ejemplo, la complejidad suele ser referida “a la multitud de unidades estructurales en las que se agrupan los miembros de una organización” Peiró (1990). De la misma manera, también es común referirse a la complejidad ambiental como dimensión del entorno organizativo y entendido como el número de factores relevantes existentes en ese entorno en el que opera la organización Child (1972),

Las organizaciones no sólo se adaptan a sus entornos, sometándose a las condiciones que éstos les imponen y sufriendo repetidamente los vaivenes de los mismos. Precisamente para evitar esto, y como complemento al proceso de adaptación, las organizaciones también se auto-organizan rebelándose contra las condiciones del entorno, proceso que está claramente emparentado con el de clausura operacional propuesto por la teoría de los sistemas auto-poiéticos. De otra forma, que la evolución de toda organización consiste en una sucesión continua de periodos de adaptación y periodos de auto-organización que van entremezclándose (como lo vimos en el caso del Nacional Monte de Piedad) siendo éstos últimos el recurso para que las pequeñas fluctuaciones organizativas se amplifiquen y consigan favorecer nuevos procesos auto-organizativos que den lugar a nuevas formas de organización.

Un tema de elevado interés una vez que se han concebido las organizaciones como sistemas que se auto-organizan y que dicha propiedad es natural y ventajosa con vistas a una mejor evolución con respecto al medio hace referencia a cómo gestionar sistemas auto-organizativos. La cuestión se referirá, por tanto, a ¿cómo facilitar esta capacidad auto-organizativa? Se ha presentado aquí una propuesta en este sentido consistente en ofrecer el fomento de la resiliencia organizacional en áreas operativas.

Una organización resiliente parece implicar una combinación estratégica de elementos tradicionales con nuevas herramientas de gestión y cuidado interno organizacional.

El desafío está en optimizar los conocimientos sobre la nueva situación, llenar de contenido la noción de resiliencia en las organizaciones y, principalmente, operativizarla de forma que pueda concretarse en herramientas, instrumentos y mecanismos útiles para la gestión organizacional.

Por tal motivo resulta importante que las organizaciones tomen una primera y buena decisión. Aprender qué es gestión del riesgo, cómo puede implementarse, los costos, los beneficios, y las consecuencias de no hacerlo.

Una organización como el Nacional Monte de Piedad, que logra operar en el complejo y retador mercado actual, debe tener un equipo de liderazgo inteligente y visionario, razón por la cual, en cuanto los líderes de la organización se den la oportunidad de aprender sobre el programa de gestión de riesgo, de manera incuestionable harán los giros necesarios en la estrategia de la organización para enrutarse hacia la resiliencia.

Lamentablemente, se puede llegar a tener errores en la planeación de la gestión resiliente del riesgo organizacional, las razones que explican los errores de planeación en la gestión de riesgo, o la ausencia misma de dicha gestión, se pueden agrupar en dos categorías:

- La cultura reactiva que desafortunadamente es inherente a nuestra cultura.
- La idiosincrasia y el desconocimiento técnico de lo que es y lo que no es un programa de gestión de riesgo.

Se debe entender que es mejor negocio gestionar que reaccionar. Suena más fácil de lo que realmente es, pero es asombrosa la gran cantidad de ejemplos de resiliencia que tenemos en frente cada día, y aun sea un reto complejo convencer a las altas direcciones de las organizaciones que tener un programa de gestión de riesgo operacionales no es un lujo, ni un tema de las multinacionales líderes en el mercado; sino un deber con la empresa, sus colaboradores, clientes, socios comerciales y la comunidad donde se opera. Recordemos que las organizaciones tienen una responsabilidad social que incluye proporcionar un ambiente seguro tanto interna como externamente, lo cual solo se logra a través de una gestión adecuada del riesgo con una perspectiva hacia la resiliencia.

Si bien, la prevención y la adaptación es el mejor camino a tomar, no es la única opción; pues recordemos que la gestión de riesgo exige “prevenir para evitar” y “prepararse para afrontar, mitigar y recuperarse” de aquello que no se puede evitar.

A través de este trabajo de investigación, se aprendió que una organización resiliente como es el caso del Nacional Monte de Piedad es una organización disciplinada donde se aprecia el talento y el compromiso, se cuenta con un buen liderazgo transformador de oportunidades y detector de áreas de mejora, su misión siempre se centra en la ética y el compromiso con todos sus colaboradores, o el amor hacia la organización misma como pudimos ver en el caso Nacional Monte de Piedad, además que puede tener la confianza para así erradicar el miedo y desconfianza laboral existente.

Con estos pilares clave de la resiliencia en las organizaciones, podemos notar que una empresa resiliente sabe construir pasión, con sentido y propósito en todos los colaboradores, construye una visión a futuro por medio del aprendizaje continuo, este aprendizaje nos llevara a una visión sistémica e inteligente, con la finalidad de crear una red de apoyo entre todos los stakeholders.

La innovación y la mejora continua son conceptos que como ya vimos, van de la mano con la resiliencia, son factores indispensables para fomentar organizaciones resilientes en donde es crucial las relaciones en redes de cooperación con los stakeholders, el aprendizaje y la adaptación continua de nuevo conocimiento, nos da como resultado ser capaces de innovar y mejorar, disminuyendo la presión laboral y el conflicto de convivencia, gestionando así de una mejor manera las emociones en los colaboradores.

Además de promover todo este ambiente ya descrito, una organización resiliente es generativa y se aleja de la gestión deficitaria.

Los seres humanos nos consideramos especialmente hábiles para solucionar problemas: tendemos a ver la realidad, y, por tanto, una organización o una empresa, como una multitud de problemas necesitados de solución. La gestión deficitaria se centra solamente en resolver problemas o déficits, en arreglar aquello que no funciona. Desde esta lógica, gestionamos con la asunción de que el mejor camino para mejorar consiste en eliminar los errores.

Una organización resiliente sabe gestionar el riesgo, porque es capaz de gestionarlo gracias a todo el aprendizaje obtenido día con día. Una organización como Nacional Monte de Piedad que ha aprendido a gestionar el riesgo de forma resiliente mantienen un ajuste positivo en condiciones desafiantes, se recuperan de las situaciones adversas y conservan un nivel de funcionamiento y de buenos resultados a pesar de encontrarse en entorno estresantes.

Es necesario dotar al personal de áreas operativas de recursos y prácticas profesionales para gestionar y estructurar de la mejor manera posible, los procesos de prácticas operacionales, además esto influiría en el desarrollo de empleados/equipos saludables, mostrando un alto nivel de bienestar laboral y que en conjunto generan resultados organizacionales saludables. Una organización resiliente tiene como objetivo que sus productos y sus servicios sean de excelencia, y que sean óptimas las relaciones de la organización con el ambiente extra organizacional, la comunidad cercana y la sociedad en general.

De acuerdo con este modelo, la resiliencia cobra una importancia a todos los niveles de la organización: individual y grupal, como característica que determina empleados y equipos resilientes, así como organizacional, debido a que el objetivo principal de gestionar el riesgo por medio de la resiliencia organizacional, es el de determinar las características y las consecuencias de una organización que es resiliente en contextos adversos.

Para construir organizaciones resilientes, con una mirada hacia la gestión del riesgo debe desarrollar las siguientes competencias:

- A nivel gerencial: entendimiento profundo del negocio, conocimiento de la estrategia corporativa, liderazgo (que incluye capacidad de comunicar y enseñar efectivamente), finanzas corporativas básicas, planeación estratégica, mejoramiento continuo (incluidos indicadores de gestión).
- A nivel operacional: conocimiento para diseñar, articular, implementar y conducir planes de acción, planes de crisis, planes de recuperación de negocio, planes de continuidad de negocio. Esto da por hecho un claro

conocimiento de metodologías de evaluación de riesgo, herramientas de priorización, gestión de proyectos, entre otros.

- A nivel personal: integridad, determinación, autocontrol, capacidad para tomar decisiones bajo presión y con poca información disponible, capacidad y voluntad para retar el “status quo”.

Para finalizar, resolvamos un par de preguntas: ¿Qué influencia puede ejercer la cultura organizativa en la gestión compleja de riesgos de la organización? Indudablemente en la formación de la cultura organizacional habrá influido en el cómo se ha afrontado la gestión de la complejidad. En consecuencia, la cultura organizacional será un factor de primer orden en la facilitación, o no, de una gestión que pretenda ser compleja de la organización.

¿Cómo vivirán las personas la gestión compleja de riesgos organizacionales? En consonancia con una cultura dirigida hacia la resiliencia, la gestión compleja será vivida tal y como está siendo vivida otras herramientas de gestión como, por ejemplo, el enriquecimiento de puestos. Muy positivamente en aquellas personas que tienen la necesidad de que sus trabajos tengan un sentido y que les proporcione una vivencia significativa. Y bastante mal en todos aquellos casos en donde las personas sólo pretende recibir del trabajo una contraprestación.

La crisis es algo que de una u otra manera, toda organización tendrá que enfrentar tarde o temprano, así que asumiendo que pese a todos los esfuerzos de prevención hechos, la crisis llega y es necesario activar los planes de reacción. Existe una metodología para hacerlo de manera sistemática y efectiva. Resiliencia. Algunos de los procesos que forman parte de la resiliencia son: detectar el incidente o situación generadora de disrupción, evaluar, de acuerdo con los criterios establecidos, si se está frente a una crisis, o es una emergencia o simplemente una dificultad operacional; activar el comité de crisis e iniciar los protocolos de reacción, evaluar la efectividad de las acciones de control de crisis puestas en marcha, realizar los ajustes al plan de acción según se requiera, establecer el momento en que la respuesta conjura la crisis y debe migrarse a la fase de recuperación, desactivar oficialmente el comité de crisis, realizar la

evaluación post-crisis, definir el plan de mejoramiento (acciones correctivas y preventivas) de acuerdo con las lecciones aprendidas.

Listado de esquemas

Esquema 1: Sistemas complejos adaptativos. Elaborado por Palacio, Rosado, Dario, Riva.

Esquema 2: Modelo de resiliencia .Elaborado por Richardson (1990).

Esquema 3: Características de organizaciones con un alto grado de flexibilidad y resiliencia. Elaborado por McManus (2011).

Esquema 4: Elementos de la resiliencia empresarial. Elaborado por Medina, Salgado (2012).

Esquema 5: Riesgos organizacionales y sus interdependencias. Elaborado por Medina (2012).

Esquema 6: Relación RSE y resiliencia. Elaborado por Piñero, Chousa, (2011).

Esquema 7: Creación de valor sostenible. Elaborado por Piñero, Chousa, (2011).

Esquema 8: Las futuras crisis globales según la OCDE. Elaborado por Crisóstomo, Fermín, (2013).

Esquema 9: Gestión resiliente de riesgos. Elaborado por Crisóstomo, Fermín (2013).

Esquema 10: Organigrama del Honorable Patronado del Nacional Monte de Piedad.

Esquema 11: Organigrama general de los departamentos que integran al Nacional Monte de Piedad.

Esquema 12: Organigrama de la dirección de administración del Nacional Monte de Piedad.

Esquema 13: Organigrama de sucursal local o foránea del Nacional Monte de Piedad.

Esquema 14: Funciones de las personas en el Nacional Monte de Piedad. Adaptación de Falconi.

Esquema 15: Descripción del trabajo en cada función, proceso de estandarización resiliente. Adaptación de Falconi.

Esquema 16: PDCA, Adaptación de Falconi. Método de gerenciamiento de procesos resilientes.

Esquema 17: Desempeño del SDCA, Adaptación de Falconi. Metas para mantener (adaptación)

Esquema 18: Gerenciamiento para mejorar (aprendizaje). Adaptación de Falconi.

Esquema 19: Mentalidad en el gerenciamiento de la rutina del trabajo resiliente.

Esquema 20: PDCA Y SDCA, Adaptación de Falconi. Aplicados a los objetivos de mantener (adaptación) y mejorar (aprendizaje).

Esquema 21: Método resiliente para alcanzar metas, Adaptación de Falconi.

Listado de tablas

- Tabla 1: Categorías de factores resilientes. Elaborado por Grotberg (2001).
- Tabla 2: Pilares de la resiliencia. Elaborado por Wolin (1999).
- Tabla 3: Dimensiones de la RSE. Elaborado por de Piñero, Chousa, (2011).
- Tabla 4: Dimensiones de la RSE (interna y externa). Elaborado por de Piñero, Chousa, (2011).
- Tabla 5: Características, ventajas y desventajas de los sistemas auto-organizados. Elaborado por Crisóstomo, Fermín (2013).
- Tabla 6: Marco para la gestión de la resiliencia organizacional. Elaborado por Crisóstomo, Fermín (2013).
- Tabla 7: Terminología de operación del Nacional Monte de Piedad.
- Tabla 8: Ejemplo de plan de acción resiliente 5W, 1H.
- Tabla 9: Priorización para estandarización resiliente.
- Tabla 10: Proceso resiliente de establecimiento y modificación del procedimiento operacional estándar.
- Tabla 11: Ejemplo de un plan de diagnóstico del trabajo operacional.
- Tabla 12: Flojograma del “Sistema de tratamiento de anomalías resiliente” dentro de una unidad gerencial básica.
- Tabla 13: Control de proceso básico para mantener (adaptación).
- Tabla 14: Método de solución de problemas resilientes PDCA. Adaptación de Falconi.

Bibliografía

- Alfredo, Díaz, Mata, Barrón, Pastor., Cardiel, Hurtado., González, Hernández., Méndez, Cruz., Méndez, Morales., Morales, Pelagio., et al., (2015), “Entorno complejo de las organizaciones” ,introducción, Facultad de Contaduría y Administración-UNAM, disponible en: http://publishing.fca.unam.mx/product.php?id_product=502, (consultado el:04/03/16).
- Almaguer, Riverón, Carmen, Delia, (2008), “El riesgo de desastres: una reflexión filosófica”, Universidad de la Habana facultad de filosofía, disponible en: https://www.academia.edu/504296/El_riesgo_de_desastres_una_reflexi%C3%B3n_filos%C3%B3fica, (consultado el: 15/11/15).
- Barrio, del Catillo., González, Jiménez., Padín, Moreno., Peral, Sánchez., Sánchez, Mohedano., Tarín, López., “El estudio de casos”, Métodos de investigación educativa, Universidad Autónoma de Madrid, 3º Magisterio Educación Especial, disponible en: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf, (consultado el: 25/02/16).
- Barrón, Pastor, Juan ,Carlos,” Complejidad y violencia en las organizaciones: Sistemas Adaptativos en Interaccion”, Universidad Nacional Autónoma de México, disponible en: <http://investigacion.fca.unam.mx/docs/seminarios/complejidad/docs/papime/trabajo/Juan%20Carlos%20Barron%20Pastor%20Complejidad%20y%20violencia%20en%20las%20organizaciones.pdf>, (consultado el:02/03/16).
- Bastos,Alejandra, (2014), “Prevención, respuesta y recuperación. Claves para la gestión del riesgo”, Máxima seguridad, disponible en: www.maximaseguridad.com, (consultado el 12/01/16).
- Crisóstomo, Fermín, (2013), “Conferencia: resiliencia organizacional”, YouTube, Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=ebc7YS47KQM>, (consultado el: 14/11/15).
- Cruz, Méndez, Alicia, Estela, (2007), tesis” tratamiento contable de la operación diaria de agencias y sucursales del nacional monte de piedad, institución de asistencia privada”, Facultad De Contaduría y Administración UNAM, Disponible en: <http://avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/299.pdf> (consultado el: 10/09/15).
- Eguzki, Urteaga, (2009), “La teoría de sistemas de Niklas Luhmann”, Universidad del País Vasco, disponible en: <http://www.uma.es/contrastes/pdfs/015/ContrastesXV-16.pdf>, (consultado el: 28/07/15).
- “El método del caso”, (2008), guías rápidas sobre nuevas metodologías, Servicio de Innovación Educativa de la Universidad Politécnica de Madrid, disponible en: <http://innovacioneducativa.upm.es/guias/MdC-guia.pdf>, (consultado el: 28/02/16).
- Esquivel, Gerardo, (2015), “Nacional Monte de Piedad, prestar sólo es el principio”, Mundo Ejecutivo, Disponible en: <http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/2015/06/03/nacional-monte-piedad-prestar-solo-principio>, (consultado el: 21/09/15).

- Falconi, Campos, Vicente, (2011), “Gerencia de la rutina del trabajo cotidiano”, edición electrónica: INDG TecS, Brasil, Instituto de Investigacion Gerencia S.A.
- Gershenson, Carlos,” Enfrentando a la Complejidad:Predecir vs. Adaptar”, Universidad Nacional Autónoma de México & Vrije Universiteit Brussel, disponible en: <http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/0905/0905.4908.pdf>, (consultado el 29/09/15).
- Gómez, R. Chiva, (2002), “Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad: un estudio de casos en el sector cerámico”, Camisión Zornoza, C., Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, disponible en: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v08/083181.pdf>, (consultado el: 11/01/16).
- Graniel, Aguirre, Luis, Enrique, (2015), tesis “Administración de riesgos empresariales, un enfoque económico internacional”, Facultad de Contaduría y Administración UNAM, Disponible en: <http://bibliotecacentral.unam.mx/tesis.html>, (consultado el: 05/01/2016).
- Grosso, Graziolo, Alejandro; Mariano, Moscato, Carlos, “Diferentes abordajes de la complejidad, la incertidumbre y el cambio organizacional en la teoría de la administración: las estrategias apoyadas en el aprendizaje”, Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires, Disponible en: http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco_archivos/trabajos%20completos%20ix%20jornadas%20en%20pdf/grosso%20grazioli%20alejandro%20%20moscato%20carlos.pdf, (consultado el: 28/07/15).
- Jerez, Bruno, (2009), “La resiliencia desde el enfoque del paradigma de la complejidad”, Comunidad de Pensamiento Complejo, disponible en: <http://www.pensamientocomplejo.com.ar/homenaje/galeria/wp-content/uploads/Dario-Jerez-Bruno-Resilencia-desde-el-Paradigma-de-la-Complejidad.pdf>, (consultado el: 15/12/15).
- “La organización como un sistema complejo, tdx.cat, disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2658/Partell.pdf?sequence=4>, (consultado el 26/02/16).
- López, Sainz, Sonia; Escamilla, Solano, Sandra “Como incide la ética empresarial en la gestión del riesgo”, Universidad Rey Juan Carlos, Dialnet, Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2740070>, (consultado el: 3/12/15).
- Magoni, Hamilton, Patricia, (2012), las tesinas de Belgrano “El concepto de resiliencia en sobrevivientes de la Shoá”, Universidad de Belgrano, Facultad de Humanidades, disponible en: http://www.ub.edu.ar/investigaciones/tesinas/529_Grynwald.pdf (consultado el: 12/11/15).
- Martínez, Carazo, Pineda, Cristian, (2006), “El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica”, según el Pensamiento & Gestión, núm. 20, julio, 2006, pp. 165-193, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>, (consultado el 22/02/16).

- Martínez, Coll, Juan, Carlos (2001): "Demografía" en La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes, disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/2/dem.htm>, (consultado el 11, 01,16).
- Medina, Salgado, Cesar. (2012), "La resiliencia y su empleo en las organizaciones", según el Departamento de Administración, DCSH, UAM-A, disponible en: <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/articulos?format=raw&task=download&fid=40>, (consultado el: 18/07/15).
- Minolli, Cristina, Beatriz., (2000), "Empresas resilientes, algunas ideas para construirlas", según el MBA – UCEMA, disponible en: http://www.ucema.edu.ar/u/cpcbml/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf, (consultado el: 20/07/15).
- Nacional Monte de Piedad, (2015), "Historia del Nacional Monte de Piedad" disponible en: https://www.montepiedad.com.mx/portal/?page=Document/doc_view_section.asp&id_documento=174&id_category=11, (consultado el: 16/08/15).
- Nacional Monte de Piedad, (2012). , según el Fitch Ratings Comunicado, disponible en: http://www.fitchratings.mx/ArchivosHTML/Com_10675.pdf, (consultado el: 15/07/15).
- Niklas, Luhmann, (2006), "Sociología del Riesgo", Universidad Iberoamericana / colección teoría social, Disponible en: http://www.eap.df.gob.mx/sii/images/03_M1%20UA2red.pdf, (consultado el: 12/08/15).
- Palacio, Rosado, Dario, Rivas, (2014), tesis "La trayectoria institucional mexicana del modelo neológico neoliberal a la trayectoria ética normativa. Un enfoque de sistemas complejos adaptativos", Facultad de estudios superiores Acatlán UNAM, Disponible en: <http://bibliotecacentral.unam.mx/tesis.html>, (consultado el: 05/01/2016).
- Pérez, Martínez, Alfredo, "la obra de stuart kauffman. El problema del orden complejo y sus implicaciones filosóficas", Departamento de Metafísica y Teoría del Conocimiento, Facultad de Filosofía, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España, Disponible en: http://eprints.ucm.es/5521/1/LA_OBRA_DE_STUART_KAUFFMAN._APORTACIONES_A_LA_BIOLOG%3%8DA_DEL_SIGLO_XXI_E_IMPLICACIONES_FILOS%3%93FICAS.pdf, (consultado el: 04/08/15).
- Piñero, Chousa, Juan; Romero Castro, Noelia (2011), "Responsabilidad social empresarial y resiliencia", Revista Galega de Economía, vol. 20, núm. 2, Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/391/39121262006.pdf>, (consultado el: 21/07/15).
- Ponce, Muñoz, Patricio, (2012), "Sistemas robustos", Ciencia y tecnología, según revismar, disponible en: <http://revistamarina.cl/revistas/2012/6/ponce.pdf>, (consultado el: 22/12/15).

- Prieto, Barboza, Edgar, Alexander, (2013), “Resiliencia y panarquía: claves para enfrentar la adversidad en sistemas sociales”, según Multiciencias, disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90428348007>, (consultado el: 25/10/15).
- Rojí, Ferrari, Salvador, “La complejidad: un nuevo enfoque de la economía financiera”, UNAM, disponible en: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/216/RCA21604.pdf>, (consultado el: 26/12/15).
- Romero, Ibarra, María, Eugenia, (2008), “El Monte de Piedad de México: Origen y desarrollo de la institución”, según el Congreso internacional de historia de las cajas de ahorro, Disponible en: http://www.um.es/congresos/cajahorro/documentos/P_MERomero.pdf, (consultado el: 08/08/15).
- Sáez, Vacas, F, Capitulo 9” Gestión de la complejidad en la empresa”, Innovación Tecnológica en las Empresas, Disponible en: <http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/19%20Gesti%F3n%20de%20la%20complejidad%20en%20la%20empresa.pdf>, (consultado el: 02/08/15).
- Sampredo, H., Jesus, A., (2009),” ingenio estratégico resiliencia e impulso creativo en tiempos de crisis”, según el Global Leadership consulting, disponible en: http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo_Ingenio%20Estrategico_Jesus%20Sampredo.pdf, (consultado el: 06/07/15).
- Salgado, Lévano, Ana, Cecilia, (2005), “métodos e instrumentos para medir la resiliencia: una alternativa peruana”, Según Liberabit, disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68601106>, (consultado el: 11/12/15).
- Torres, de Duran, Eneida, (2013), “La resiliencia como plataforma para la reinención de los individuos, las organizaciones y los países”, suagem.edu, disponible en: <http://ut.suagm.edu/sites/default/files/uploads/Centro-Gobernanza/Articulos/Resiliencia-Plataforma-Reinencion.pdf>, (consultado el: 09/01/16).
- Vanistendael, Stefan, (2005),” la resiliencia: desde una inspiración hacia cambios prácticos”, 2º congreso internacional de los trastornos del comportamiento en niños y adolescentes, disponible en: <https://www.obelen.es/upload/262D.pdf>, (consultado el: 03/11/15).
- Vega, Zambrano, Ricardo, (2012), “Organizaciones resilientes: una mirada hacia su conformación”, Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración, Bogotá, Colombia, disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2879/1018423819-2012.pdf?sequence=1>, (consultado el: 30/12/15).

- Villalba, Quesada, Cristina, (2004), "El concepto de resiliencia. Aplicaciones en la intervención social", Departamento de Trabajo Social y Ciencias Sociales, Universidad Pablo de Olvide. Sevilla, disponible en: <http://www.addima.org/Documentos/Articulos/Articulo%20Cristina%20Villalba%20Quesada.pdf>, (consultado el 22/10/15).