**La Resiliencia organizacional, el caso de la empresa Otomies**

Autores

Nombre: Claudia Rocío González Pérez[[1]](#footnote-1)

Nombre: Olga Zamudio González[[2]](#footnote-2)

Nombre: Maria Simona Cirolla[[3]](#footnote-3)

**Resumen**

El objetivo del trabajo fue describir y entender el proceso de formación de la Capacidad Organizacional Resiliente (COR) la cual permite que la organización de estudio la empresa Otomíes resistiera y recuperarse más rápido de situaciones adversas durante la crisis del COVID-19 que llevó a muchas empresas a la quiebra.

La metodología utilizada consistió en tres etapas principales: recopilación, procesamiento y análisis teórico y práctico; se utilizó la herramienta de diagnóstico organizacional propuesta por el Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (ISEOR) mejor conocida como SEAM (Socio-Economic Approach to Management) por sus siglas en inglés.

A pesar de que la organización OTOMIES presentó características que la convierten en una organización resiliente estas fueron:la capacidad de reacción a cambios, adaptabilidad, actividades de innovación y creatividad, entre otras. De manera que la Resiliencia Organizacional (RO) es un elemento clave para enfrentar problemas y aprender a través de la experiencia.

Palabras clave: Resiliencia Organizacional (RO), Competencia Resiliente Individual (CRI), Capacidad organizacional resiliente (COR), Aprendizaje e Innovación.

**Objetivo General**

Esta investigación trata de explicar cómo se desarrolla el proceso de formación de una capacidad organizacional resiliente (COR) que le ha permitido prepararse, resistir y recuperarse más rápido de situaciones adversas a una organización del sector cultural llamada Otomies ubicada en Ixmiquilpan, Hidalgo en México y adicionalmente generar un modelo descriptivo del fenómeno de la organización de estudio.

**Hipótesis**

La hipótesis plantea que para llegar a una capacidad organizacional resiliente el proceso se asemeja al “ciclo adaptativo” de cuatro etapas mencionado por (Gunderson y Holling, 2001) el cual involucra el crecimiento y la estabilidad, por un lado, y el cambio y la reorganización por el otro. Donde la organización es un sistema socio-ecológico con una compleja estructura que puede ser analizada considerando el subsistema social [[4]](#footnote-4)y el subsistema ecológico[[5]](#footnote-5).

De acuerdo con esta teoría en las fases de crecimiento y estabilidad los individuos resilientes presentan aspectos personales como ética, autoestima, auto regulación y también actitudes y conductas como confianza, identidad, entre otros según (Angarita, 2015) y por otro lado la organización permite el desarrollo de estas características de crecimiento humano en un entorno que garantiza al individuo su bienestar en base a (Daft, 2009). Existe una conexión entre estructuras, procesos y comportamientos, lo cual representa una cohesión interna.

En las fases de cambio y reorganización, los individuos con competencias resilientes individuales (CRI) presentan un fuerte compromiso a la identificación proactiva de vulnerabilidades (Medina Salgado, 2012) y por otro lado la organización aprende a reaccionar al entorno y sobreponerse a situaciones de crisis buscando en las personas los recursos y potencialidades que le permiten seguir adelante (Saavedra, 2005) de tal manera que la organización aprende a ser flexible, adaptable, reorganizable y cambiante a cambios del entorno. Todo esto permite a la organización con los individuos reorganizarse e incorporar nuevos aprendizajes para la nueva etapa de crecimiento.

**Definición de los conceptos claves.**

Se definen los siguientes conceptos clave para ayudar a la comprensión del presente artículo.

**Capacidad organizacional.** E*s una “rutina de alto nivel (o colección de rutinas) que en conjunto con el proceso de asignación y combinación de los insumos ofrece a la gerencia de la organización alternativas de decisión para producir salidas (outputs) de un determinado tipo” (Winter, 2000, p. 983).*

**Competencia.** *La OCDE mencionada por* (Sanchez & Herrera, 2016)*, la define como “la capacidad de poner en práctica de manera integrada habilidades, conocimientos y actitudes para enfrentar y resolver problemas y situaciones”.*

**Resiliencia individual.** *Waugh mencionado por* (Cabanyes Truffino, 2010) *habla de la resiliencia del yo (ego resiliente) como un rasgo que refleja la habilidad individual para adaptarse a los cambios ambientales, destacando entre estas la identificación de oportunidades, adaptación a las restricciones y crecimiento tras la adversidad*

**Resiliencia organizacional.** *Resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para anticiparse, prepararse para, y responder y adaptarse a los cambios incrementales y las interrupciones repentinas con el fin de sobrevivir y prosperar.* (ISO, 2017)

**Disfuncionamiento.** *Son el producto de las interacciones entre las estructuras de una organización y los comportamientos de los actores internos y externos. Ellos son calificados por los actores como diferentes con respecto al orto-funcionamiento, es decir el funcionamiento deseado.* (Savall & Zardet, 2009)

**Ideas fuerza.** *Son ideas que representan los mensajes contenidos en el resultado del proceso de investigación que el investigador desea divulgar.* (Zardet & Savall, 2011)

**Frases testimonio.** *Son las expresiones de los de los problemas por parte de los entrevistados durante el diagnóstico.* (Zardet & Savall, 2011)

**Rutina organizacional.** (V & Amparo, 2003) *se refiere a un comportamiento visible y concreto denominado rutina de acto o conjunto de principios que pueden generar en un contexto específico un desempeño particular. Se trata de rutinas repatriadas en la memoria organizacional que pueden permanecer dormidas o latentes mencionando a Nelson y Winter (1982). Son el soporte de competencias individuales, del desempeño organizacional y coordinación. presentan las reglas formales y oficiales, con el fin de adaptarlas a la realidad de la vida colectiva. En las organizaciones, las rutinas apoyan el saber-hacer (know-how) y aparecen como un elemento esencial del desempeño organizacional.*

**Motivación del estudio.**

La motivación para la redacción del presente trabajo es contar la experiencia desde la óptica académica de un estudio de caso para comprender el fenómeno de resiliencia organizacional en una organización mexicana del sector cultural y la relación que existe entre el personal y organización para adaptarse y reorganizarse mutuamente. De este modo, los investigadores contribuyen a la investigación científica de las ciencias sociales y humanidades para motivar a otros colegas y estudiantes al estudio de las organizaciones desde diferentes enfoques.

**Problema**

De acuerdo con (Ontiveros, 2021) las organizaciones han asumido una tendencia a la transformación bajo presión y no por convicción. Esto hace notar el poco entendimiento sobre los cambios que afectan a la organización, es decir que se dejan de lado aspectos intangibles como la cultura organizacional, la capacidad y compromiso de las personas frente a los objetivos y sobre todo la capacidad organizacional para generar y sostener una dinámica de cambio que le permita sostenerse activamente en mercados cambiantes.

Actualmente las organizaciones tienen que ser competitivas para sobrevivir, les es necesario disponer de nuevos métodos de gestión que incluyan el crecimiento y la expansión, la gestión de las capacidades para conservar el potencial intelectual y la capacidad de la organización para desarrollar redes interrelacionales que garanticen la aceptación de la empresa por parte de sus trabajadores y satisfacción del cliente (Savall, Zardet, & Bonnet, 2008).

Es así como la economía y la hipercompetitividad hoy en día han creado una atmósfera de inestabilidad y de angustia económica para las organizaciones, la cual puede convertirse en una gran amenaza. De ahí que las organizaciones deban adquirir y desarrollar continuamente los recursos necesarios y las capacidades para aplicar estrategias de gestión eficaces con objeto de asegurar y garantizar mayores niveles de competitividad, válidos a corto, medio y largo plazo.

**Marco Teórico.**

En un principio se abordará de manera general la importancia del sector cultural para después añadir las otras relaciones al objeto de estudio.

Para entender el proceso de formación de una capacidad organizacional resiliente (COR), se estudiará el fenómeno de resiliencia organizacional (RO) usando el modelo de gestión socioeconómica [[6]](#footnote-6) y el ciclo adaptativo mencionado por Holling. Esto permitirá comprender la relación de RO y los problemas organizacionales en estructuras y comportamientos.

**Sector Cultural.**

El sector cultural en México ha estado creciendo y tiene un papel clave en el desarrollo económico de diversas regiones del país. A finales del 2020 el INEGI informó que las actividades del sector cultural representan 2,9% del total de la economía del país[[7]](#footnote-7), sin embargo, también presentó una caída de 9,4%.

El patrimonio cultural es una construcción social que entrelaza recursos económicos e identidades colectivas. Es un elemento único y diferenciador que puede establecerse como una ventaja competitiva en el mundo globalizado, ya que liga lo local con lo global.

Desde el punto de vista económico, la cultura posee una dualidad, es decir, la producción

cultural tiene dos valores: el económico y el simbólico y, por ello, contribuye al crecimiento y al desarrollo económico. El primero se manifiesta en la contribución al Producto Interno Bruto (pib), al empleo y el ingreso; el segundo, porque sus valores simbólicos aportan bienestar social, aprendizaje y propiedad intelectual a través del valor creativo y el simbólico que genera (González & Arriaga, 2016).

Según el INEGI datos recopilados por el Centro de Análisis para la Investigación en Innovación (CAIINNO) en 2019 las actividades relacionadas con las industrias creativas o “Economía Naranja” alcanzaron en México un valor de 635,000 millones de pesos (Mendoza, 2021).

Sin duda, la industria creativa o cultural tiene un potencial interesante como fuente de crecimiento económico e innovación, por esta razón, estudiar cuál es el proceso para que una organización de dicho sector se considere resiliente es un tema que debe estudiarse a profundidad. Las organizaciones culturales en México comparten características semejantes a una organización común, es decir, requieren el desarrollo de reglas claras, procedimientos, estándares de calidad, organización, planeación, control y dirección de todos sus procesos. Por otro lado, no todas las organizaciones culturales cuentan con una estructura organizacional o lineamientos que permitan normalizar sus procesos y a pesar de ello mantienen operaciones de venta u ofrecimiento de productos y servicios.

**Categorización de la organización de estudio.**

En base (Colbert, M, J, & S., 2007) se puede categorizar las organizaciones culturales en función de unos criterios específicos:

**Primer criterio.** Orientación de la misión de la organización, puede plantearse en un continuo donde uno de sus extremos se centra en el producto y el otro en el mercado. Una entidad centrada en el producto concibe a éste como su razón de ser. En el otro extremo del continuo se sitúan las empresas orientadas al mercado, quienes se concentran en el mercado que las apoya.

Figura no. 1 criterios de distinción entre organizaciones del sector de las artes e industrias culturales. Fuente (Colbert, M, J, & S., 2007).

Diagrama

Descripción generada automáticamente

**Segundo criterio.** Referente al modo de producir obras de naturaleza artística.

Por lo tanto, en el cuadrante 2 se sitúa la organización de estudio Otomies, dado que se centra en el producto y produce masivamente los productos como mermeladas, salsas tipo gourmet-exóticas, así como bordados, artículos a base de mezquital y distintas artesanías elaboradas con diversos materiales que se encuentran en la galería y se exhiben en ferias y otros eventos para el público general. Para el caso de la promotora turística de Otomies se ubica en el cuadrante 3, ya que se orienta al mercado al ofrecer diversidad de paquetes turísticos que incluyen hospedaje, comida, rutas, entradas a balnearios, campamentos y spas entre otros de forma masiva a lo largo del año.

**Clasificación según el SCIAN[[8]](#footnote-8).**

La promotora turística pertenece al sector 71 Servicios de esparcimientos culturales y deportivos, y otros servicios recreativos, subsector “Promotores de espectáculos artisticos, culturales, deportivos y similares” (711320), que considera aquellas unidades económicas dedicadas a las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento.

Y por otro lado se relaciona también al sector (31-33) de Industrias manufactureras, subsector “otras industrias” (339999), que considera la fabricación de productos a base de madera, metal y prendas de vestir entre otras más.

En este sentido prevalece que Otomies pertenece a la línea de industrias creativas o de la economía naranja por ofrecer productos y servicios relacionados con dicho sector cultural.

**Resiliencia y ciclo adaptativo de Holling.**

Existen diversos conceptos de resiliencia desde distintas disciplinas, para fines de este trabajo solo se tomarán aquellos que se relacionen con resiliencia organizacional.

En la ecología, el concepto de resiliencia data de los años setenta y sugiere una medida de persistencia de un sistema y su habilidad para absorber cambios y perturbaciones y mantener las mismas relaciones entre poblaciones (Holling, 1973 citado en Weichselgartner y Kelman, 2014) según (Castillo & Velázquez, 2015). En los últimos años la resiliencia ha ampliado su espectro a los socio-ecosistemas, enfatizando en tres elementos fundamentales: la persistencia, la adaptabilidad y la transformabilidad. (Joaqui & Figueroa, 2014).

Resiliencia económica es probablemente la que más se asemeja a la resiliencia organizacional, esta, puede ser definida como la capacidad de soportar estrés prolongado, tal como un incremento continuo en los precios de los insumos, o una conmoción, tal como la súbita caída del precio de un producto, y retornar a su rentabilidad original” (Muller, 1996).

La resiliencia individual. Para Rutter mencionado por (Cabanyes Truffino, 2010) define la resiliencia como «el fenómeno por el que los individuos alcanzan relativamente buenos resultados a pesar de estar expuestos a experiencias adversas». No representa la inmunidad o impermeabilidad al trauma sino la capacidad de recuperarse en las experiencias adversas. Sin embargo, para otros autores no es una mera resistencia a la adversidad, sino que hace referencia a la capacidad de crecer o desarrollarse en los contextos difíciles.

Entonces, desde un enfoque social como expresa (Salgado, 2012) la resiliencia de una organización depende de la resiliencia individual de su personal y de las comunidades ligadas a ella en una relación simbiótica. Como resultado de esta interacción de doble vía, una organización a su vez participa en el fortalecimiento de las capacidades de resistencia de dichas comunidades. Dicho autor refiere que el desafío proviene de una “sensación de la resiliencia como una capacidad omnipresente” que genera a los individuos la percepción de enfrentar un problema de gran amplitud.

Para efectos de este trabajo se maneja el concepto de organización como un sistema socioecológico, con una compleja estructura que puede ser analizada considerando el subsistema social y el subsistema ecológico. El primero conformado de comportamientos e ideas, donde los primeros incluyen a las instituciones políticas, económicas y sociales, y a la tecnología; y las ideas incluyen los valores, conocimiento, ideología, espiritualidad, artes y cultura. Mientras tanto, el subsistema ecológico incluye todos los ecosistemas, minerales, hidrología, clima, procesos físicos, químicos y biológicos de la biósfera (Raskin, 2006) mencionado por (Castillo & Velázquez, 2015).

Según Holling, 2001 mencionado por (August, 2016), las organizaciones se configuran como sistemas que poseen la flexibilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes y encontrar nuevos equilibrios durante y después de la crisis, en si las organizaciones no existen como entes aislados ya que interactúan con, y están influidas por, el contexto psicológico, social y ambiental (ecológico).

(Holling & Gunderson, 2002) plantearon que los sistemas pueden transitar en estas cuatro fases, cada una es necesaria para que se dé la otra. Entonces, el ciclo adaptativo involucra el crecimiento y la estabilidad, por un lado, y el cambio y la reorganización por el otro.

En este ciclo adaptativo planteamos que los individuos “empatizan” con la organización para formar la capacidad organizacional resiliente (COR). De tal manera que las cuatro fases son las siguientes:

La siguiente tabla describe una aproximación al proceso de desarrollo de la resiliencia organizacional desde el ciclo adaptativo de Holling y Gunderson.

Tabla no. 1. Proceso de desarrollo de resiliencia organizacional en base al ciclo adaptativo de Holling. Fuente: Elaboración propia.

|  |  |
| --- | --- |
| Holling y Gunderson, 2002: | Propuesta explicada por los autores de esta investigación |
| 1.Explotación, hay disponibilidad de recurso, estructura y conexiones entre componentes se incrementan, la energía requerida para mantener el sistema crece y hay alta resiliencia**. La estructura y las conexiones entre componentes del sistema se incrementan**. | 1.Construcción a nivel individual. Para formar una competencia individual resiliente (CRI) el individuo requiere desarrollar aspectos personales como: ética, auto regulación de emociones y autoestima de acuerdo con (Navarro, Luciani, & Juca, 2017). Adicionalmente (Angarita, 2015**)** citando a diversos autores complementa con la formación de otras actitudes y conductas como confianza, identidad, satisfacción con la vida, optimismo, autoestima, apoyo social y colectivo. El entorno es un factor relevante en el desarrollo del personal y bienestar familiar para crear una competencia resiliente. Las características del entorno del individuo son las condiciones de salud, estabilidad de residencia, recursos disponibles entre otros. **(Cabanyes Truffino, 2010)**. **Todo esto sucede en una estructura organizacional que tiene los recursos y capacidades necesarios para operar económicamente.** |
| 2.Conservación. Donde el ritmo de crecimiento de la red se ralentiza y el sistema se vuelve más interconectado, menos flexible y más vulnerable a perturbaciones externas. **El incremento en complejidad se traduce en un crecimiento en estructura, control interno y vulnerabilidad.** | 2.Preparación a nivel organizacional. Existen procesos de desarrollo y crecimiento humano como lo postula **(Daft, 2009)**, es decir la construcción de la CRI mencionada en el punto anterior mediante la creación de una cultura y sistemas organizaciones según **(Pulley, 2004)** esto se logra a través de medios como: aceptación al cambio, promoción del aprendizaje, atención a todo aquello que funcione bien (liderazgo), conexión con la misión y valores, comprensión de la identidad y trabajo a través de otros, etc. La organización como sistema socioecológico tiene **más canales de interacción a los que recurrir en tiempos de problemas o cambios, se vuelve un Sistema complejo adaptativo (SCA).** |
| 3.Liberación o también llamada destrucción creativa, donde la excesiva conectividad del sistema se libera de repente ocasionado por agentes perturbadores.  La incertidumbre es grande y el control débil y confuso, **se crea un espacio para incorporar nuevos modelos.** | 3.Aprendizaje. Los individuos en la organización comparten ya esta competencia resiliente individual (CRI) y presentan un fuerte compromiso a la identificación proactiva de vulnerabilidades (Medina, 2012), por ende la organización aprende a reaccionar al entorno y sobreponerse a situaciones de crisis buscando en las personas los recursos y potencialidades que le permiten seguir adelante (Saavedra, 2005) de tal manera que la organización aprende a ser flexible, adaptable, reorganizable y cambiante a cambios del entorno. **Individuos y organización crean estructuras y desarrollan aprendizajes nuevos para encontrar la estabilidad y adaptarse.** |
| 4.Reorganización, es equivalente a la fase de innovación y reestructuración en la industria o en la sociedad. Se va a otra nueva fase de crecimiento.  **Es un terreno ideal para prepararse para una nueva etapa de crecimiento.** | 4.Desarrollo de la Capacidad Organizacional Resiliente (COR)  Esta capacidad organizacional ya es una rutina y también una dinámica identificada en toda la organización que según **(Saavedra, 2005)** valora las capacidades de sus trabajadores y toma en cuenta sus aportes por tanto reaccionarán oportunamente frente a las exigencias del entorno, siendo capaces de renovarse y ajustarse a las nuevas demandas. Por lo tanto, la organización resiliente tiene una cultura promotora de sus capacidades de adaptación, agilidad e innovación y vida organizacional de esfuerzo constante, orientado a generar una mayor resistencia a las catástrofes **(Medina, 2012)**.  **Los individuos mantienen conductas resilientes como identidad colectiva, aprendizaje, autonomía entre otras para que la organización aproveche este potencial intangible y lo transforme en una capacidad organizacional resiliente que permita crear y disolver estructuras, innovar, sobreponerse y adaptarse.** |

Con base al contenido de la tabla anterior la resiliencia organizacional (RO) consiste en la disposición del sistema (es decir la organización) para absorber perturbaciones, soportar estrés y lograr una recuperación. En los sistemas biológicos y sociales es decir en las organizaciones, sobreviven los que se adaptan y generan flexibilidad; es decir las organizaciones que logren resistir y hacer frente a las crisis y cambios podrán sobrevivir al entorno y mantenerse en el tiempo.

De este modo, la organización resiliente será aquella que posea la capacidad de resistir a la incertidumbre, de hacer frente a las crisis de manera exitosa y recuperarse. Esto concuerda con lo planteado por (Holling & Gunderson, 2002) mencionados por (Urquiza & Cadenas, 2015), en la que mencionan que la resiliencia refiere a la capacidad del sistema de absorber perturbaciones, sin que el sistema cambie su estructura básica, pero modificando elementos variables.

**Sostenibilidad, gestión socioeconómica y resiliencia organizacional.**

Enfatiza (Portales, Garcia, Camacho, & Arandia, 2009) en comprender la sustentabilidad en las organizaciones a partir del entendimiento de su entorno interior y exterior y de la consolidación y adaptación de esta para permanecer en el tiempo y favorecer una comprensión y reestructuración de la organización que asegura la existencia de forma responsable.

Por otro lado, la teoría de gestión socioeconómica de las organizaciones privilegia el papel del potencial humano. La cohesión de acuerdo con (Savall & Zardet, 2015) es una predisposición de los individuos y de los grupos que tienden a sincronizarse y a cooperar. Esta cohesión resulta ser uno de los principales factores de éxito de las estrategias proactivas y endógenas; es la cohesión interna, el *zócalo de la organización* que posibilita el crecimiento del desempeño estratégico sostenible de la organización.

Entonces, la sostenibilidad también va relacionada a aquellos elementos intangibles que tiene una organización como es el comportamiento, conductas, competencias, iniciativas individuales que deben cuidarse, dirigirse, enfocarse y adaptarse para manejar situaciones de crisis, entornos turbulentos, amenazas, entre otros.

El fenómeno de resiliencia organizacional requiere de un apoyo entre lo individual y lo que ofrece la organización a través de la cultura y los sistemas organizacionales, según (Pulley, 2004) esto se logra a través de medios como: aceptación al cambio, promoción del aprendizaje, atención a todo aquello que funcione bien (liderazgo), conexión con la misión y valores, comprensión de la identidad y trabajo a través de otros (cultura y clima organizacional).

En la teoría de gestión socioeconómica suscriben además (Savall & Zardet, 2015) que la cooperación se inscribe en una mezcla de comportamientos y acciones como comunicación, negociación, coordinación, concertación y cooperación.

Entonces la cohesión es una capacidad muy importante para una organización; ya que consiste en una disposición por parte de los actores a cooperar, sin necesidad de terceros involucrados. La cooperación entre individuos de vital importancia para la óptima realización de la actividad de la organización y para el cumplimiento de sus compromisos ante sus clientes, proveedores y otros.

Es por ello por lo que través de la teoría de Gestión socioeconómica se puede comprender cómo es el proceso de formación de la resiliencia organizacional (RO), ya que sostiene el estudio de desempeño social y desempeño económico de las organizaciones considerando las incertidumbres, crisis y eventos inesperados como factores de riesgo que afectan el funcionamiento de la organización causando disfuncionamientos a la estructura y comportamientos. Esta teoría permite comprender que la resiliencia es un modo en que la organización puede alcanzar la recuperación, adaptación, equilibrio y aprendizaje para generar desempeño económico a partir del desempeño social.

Es necesario, desarrollar estrategias que sean a la vez económicas y sociales: las cuales se denominan estratégicas socioeconómicas donde se reconcilie lo económico con lo social para enfrentar las crisis. Esta teoría de gestión socioeconómica por (Savall & Zardet, 2009) sostiene que al enfermar una organización, es decir cuando enfrentan crisis, los disfuncionamientos se clasifican en seis familias: las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la comunicación-coordinación-concertación, la gestión del tiempo, la formación integrada, y la aplicación de la estrategia.

Los costos ocultos[[9]](#footnote-9) implican cinco indicadores socioeconómicos, tres referidos a la dominante social (el ausentismo, los accidentes laborales y la rotación del personal), y dos a la dominante económica: la calidad de los productos (bienes y servicios), y la productividad directa (cantidades producidas).

Por lo tanto, la resiliencia organizacional puede estudiarse en relación con la teoría de gestión socioeconómica ya que a través del conocimiento de los problemas en las estructuras y comportamientos debido a una serie de situaciones interna y externa que suceden en la organización se puede entender el proceso para formar una capacidad organizacional resiliente (COR).

Desde la óptica de esta teoría, por lo tanto, se puede entender el fenómeno de la resiliencia organizacional y su importancia en la organización para comprender los disfuncionamientos que causan esas perturbaciones del exterior y el impacto en las estructuras y comportamientos de la propia organización.

**Resiliencia organizacional.**

La resiliencia organizacional es una competencia clave de toda organización, pero sobre todo de la alta gerencia, por ello es fundamental promoverla a través del desarrollo y evolución de aspectos personales como la autoestima, ética y autorregulación emocional. (Navarro, Luciani, & Juca, 2017).

La resiliencia se encuentra íntimamente relacionada con los procesos de desarrollo y crecimiento humano; como lo postula (Daft, 2009) al centrarse en las características humanas como pilares para que la organización pueda llegar a ser resiliente, y ello teniendo en cuenta que es el factor humano el que mueve las compañías y organizaciones.

Como expresa (Salgado, 2012) que la resiliencia de una organización depende de la resiliencia individual de su personal y de las comunidades ligadas a ella en una relación simbiótica. Como resultado de esta interacción de doble vía, una organización a su vez participa en el fortalecimiento de las capacidades de resistencia de dichas comunidades.

La siguiente figura, muestra la relación entre elementos de la gestión socioeconómica y la resiliencia organizacional.

Figura No. 2. Relación de la Gestión socioeconómica con la resiliencia organizacional. Elaboración propia.Escala de tiempo

Descripción generada automáticamente

Según (Savall & Zardet, 2009)) una organización que, en su estrategia, ha sabido otorgar un lugar importante y un rol activo a su entorno interno, absorbe mucho mejor los golpes más o menos erráticos que ella recibe del exterior durante su camino estratégico y tiene, por esto una fuerte capacidad de sobrevivencia-desarrollo y de respuesta a los estímulos del entorno externo.

Por lo tanto, la resiliencia es importante porque es un medio en que la organización puede generar desempeño económico a partir del desempeño social.

**Metodología**

Para poder comprender el proceso de formación de una capacidad organizacional resiliente se hizo una extensiva búsqueda bibliográfica a través de la revisión de distintos documentos como son: artículos científicos, libros, informes, entre otros.

En este contexto, también se hizo trabajo de campo para determinar si lo expuesto en la hipótesis sucede en la práctica organizacional; para ello se realizó un estudio de caso en una organización dedicada a la actividad artística, entretenimiento y recreación (SCIAN, 2018). La organización de estudio ha tenido una trayectoria de crecimiento en el mercado con un considerable volumen de ventas anual, su rentabilidad, por entrar en la categoría de mediana empresa[[10]](#footnote-10) a partir del número de empleados.

La estrategia metodológica se compone por tres fases principales:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. Recopilación de datos | 1. Procesamiento | 1. Análisis |
| Buscar y encontrar información referente al proyecto de investigación. | Sintetizar la información obtenida de acuerdo con los objetivos del proyecto de investigación. | Analizar la información de acuerdo con la estructura del proyecto de investigación. |
| Herramientas: Bibliografías, video, documentales, trabajos, libros, artículos científicos, encuesta, entrevistas, fotografías, cuestionarios y tablas.  Estudio de caso: acercamiento y entrevistas con la organización. | Herramientas:  Orden de información cualitativa y cuantitativa mediante un apoyo gráfico, tablas y Software. | Herramientas:  Análisis cuali y cuantititativo a través de modelos administrativos, informes generados, datos clasificados y otros. |

Para el estudio de caso se utilizó la metodología de análisis y gestión socioeconómica, aquí se recopiló y procesó información.

El tipo de investigación es cualitativa ya que intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas a partir de los conocimientos que tienen los diferentes actores involucrados en ellas, puesto que los individuos interactúan con los otros miembros de su contexto social compartiendo el significado y el conocimiento que tienen de sí mismos y de su realidad.

Sostienen (Zardet & Savall, 2011) que la investigación cualitativa trata en general la cuestión de la validez externa de manera expedita, calificando por comodidad a la investigación como exploratoria, solución que permite no tratar de eludir la cuestión de la validez externa.

**Metodología para estudio de caso: gestión socioeconómica.**

De acuerdo con (Savall & Zardet, 2009) la gestión socioeconómica es un modelo de gestión integral estrechamente ligado a la dimensión social de la empresa y su desempeño económico que comprende métodos de gestión global y se apoyan sobre el desarrollo humano de la empresa como factor principal de eficacia a corto, mediano y largo plazo. La estrategia socioeconómica, por su parte, define conjuntamente los objetivos económicos y sociales al mismo nivel de la actividad estratégica, con orientación en dos sentidos: obtener resultados económicos y desarrollar la confianza en las organizaciones.

El Método de Gestión Socioeconómica supone lo siguiente de acuerdo a Savall y Zardet mencionado en (González Pérez, 2007)

1. El aprendizaje sucede cuando las visiones de los sujetos se comparten y se confrontan a partir de la interactividad cognitiva y la subjetividad contradictoria.

2. La investigación-intervención es un proceso de interactividad-cognitiva entre los actores de la empresa y los del equipo de investigación, en el cual el proceso socioeconómico constituye un método de intervención fundamentado en gran parte sobre el cambio de las representaciones colectivas, este proceso se basa en la formulación y validación de hipótesis de conocimiento inductivo a través de la observación y de la recolección de datos.

3. La gestión socioeconómica se apoya en la transformación simultánea de las estructuras y de los comportamientos al seno de la organización (Savall & Zardet, 2009)con la ambición de generalizar las acciones de innovación social. Para ello crea un proceso de dinamización global, “así concibe un método de transformación a profundidad y progresivo”.

Figura No. 3 Metodología de análisis y gestión socioeconómica, Fuente: (Savall & Zardet, 2009)

Diagrama

Descripción generada automáticamente

La Metodología de Análisis y Gestión Socioeconómica señala en este proceso tres ejes: el de solución de problemas, el de instrumentos y el de decisiones políticas.

Figura 4. Los Tres Ejes del Método de Gestión Socioeconómica

Fuente: (Savall, Zardet, & Bonnet, 2008)Imagen que contiene Tabla

Descripción generada automáticamente

En el eje de solución de problemas encontramos las cuatro fases de desarrollo del Método de Gestión socioeconómica: Diagnóstico, Proyecto, Implementación y Evaluación. En este documento se hará referencia a la fase que se llevó a cabo para el presente proyecto de planeación estratégica en la organización Otomies, es decir al Diagnóstico.

A continuación, se describe las dos fases principales del proceso de diagnóstico para comprender el fenómeno de desarrollo de la resiliencia organizacional.

1. **La Acción horizontal y vertical (Horivert)**

El Diagnóstico Socioeconómico se desarrolla a partir de entrevistas semi- dirigidas y a profundidad con los actores, desde el director general hasta el personal de base, la metodología empleada se denomina Horivert, ya que se aplica la unión de dos acciones articuladas y simultáneas.

* Una acción horizontal que implica al equipo de la dirección.
* Una acción vertical que implica al personal que ejecuta el trabajo(empleados), así como los cuadros de mando de cada unidad.



El diagnóstico socioeconómico implica escuchar, observar y comprender, el interventor-investigador debe escuchar a todos los actores implicados en el proceso, ya que cada uno tiene una visión diferente y particularmente útil para confrontar su visión con la de su superior jerárquico.

1. **Efecto Espejo.** De acuerdo con (González Pérez, 2007) el Efecto Espejo es una imagen transaccional del objeto de investigación obtenido por la evaluación contradictoria interna del objeto de investigación. Es una presentación de resultados ordenados y clasificados de las entrevistas, pretende reconocer los problemas, conocer opiniones diversas, reconocer lo no dicho por las personas pero que el interventor describir y explicar más adelante y reconoce que la posibilidad de cambio hacia la mejora del desempeño, no puede ser vista sin tomar en cuenta el desempeño económico y social.

**La aplicación de la metodología en el estudio de caso en la organización Otomies.**

Actualmente Otomies tiene 44 integrantes conformada por una dirección general, un gerente general que dirige 5 jefaturas. Hay 4 supervisiones para 33 artesanos y ayudantes generales.

**Arquitectura de la Intervención.** Se estableció la forma en que se intervendría, para abarcar a todos los actores de la organización OTOMIES, aplicando el Método Horivert.

Figura 5. Arquitectura de intervención de la organización Otomies. Fuente: Elaboración propia.

Diagrama

Descripción generada automáticamente

Se llevaron a cabo un total de 44 entrevistas individuales, 1 con el director general, 1 con gerente, 5 con jefaturas, 8 con supervisores, 22 con artesanos y 7 con los ayudantes generales.

Para el diagnóstico socioeconómico se realizaron las siguientes actividades:

A) Acercamiento con la empresa

B) Arquitectura de la intervención

C) Planeación de tiempos para las entrevistas

D) Realización de entrevistas

E) Análisis y clasificación de los disfuncionamientos encontrados por dominios de acción

F) Generación de ideas fuerza y orden de la información

G) Presentación de resultados ante el equipo de trabajo de Dirección operativa-Efecto espejo.

H) Toma de nota de las observaciones que se tuvieron durante la junta, es decir comentarios, acuerdos y lo no dicho observado por el interventor.

I) Ajuste de ideas fuerza con las notas anteriores

J) Elaboración de tabla de convergencia

K) Elaboración de posibles soluciones

L) Fin de la intervención

Las informaciones recogidas en las entrevistas, en la presentación de resultados, denominado según la metodología de ISEOR como el Efecto Espejo y las expresiones de lo “No dicho” por parte de los entrevistados busca analizar de forma global todos los problemas de la organización que impiden se sigan lineamientos en los procesos de la empresa y además comprender el proceso de formación de una capacidad organizacional resiliente (COR) que de acuerdo al banco Asiático (-ADB, 2016) lo define como “el resultado de la capacidad de una organización para anticipar y responder a los riesgos relacionados con las interrupciones y su capacidad de adaptarse a circunstancias complejas o cambiantes en condiciones de incertidumbre”.

**Resultados**

**La matriz de convergencias específicas** . Se concentraron a través de una matriz de convergencia todos aquellos disfuncionamientos tipificados por dominios de acción a partir de un análisis por parte de los investigadores en base a entrevistas al personal, el Efecto espejo (presentación de resultados obtenidos de las entrevistas) y lo “No dicho” que se agregó y que fue detectado. (Ver anexo No. 1).

La matriz de convergencias específicas, **c**onsolida lainformación de los disfuncionamientos “comunes” y de mayor frecuencia entre director y gerente, artesanos y jefes-supervisores. Dichos disfuncionamientos incluyen información en base a entrevistas, lo “no dicho” detectado por los expertos y la presentación de resultados.

Los dominios de acción que generaron mayor cantidad de ideas fuerza fueron en el siguiente orden:

Lugar 1. Aplicación estratégica

Lugar 2. Formación integrada

Lugar 3. Condiciones de trabajo

Lugar 4. Comunicación, Coordinación y Concertación

Lugar 5. Gestión del tiempo

Lugar 6. Organización del trabajo

**Discusión.** Los disfuncionamientos con mayor frecuencia de ideas fuerza y de mayor relevancia durante el diagnóstico fueron: Aplicación estratégica y formación integrada, seguidos por Condiciones de trabajo y las 3C (comunicación, coordinación y concertación); y por último está Gestión del tiempo y organización del trabajo.

Examinando cada dominio de acción, se diagnostica y entiende lo siguiente:

I. Aplicación Estratégica.

* Para el logro de los objetivos de la organización, se debe trabajar en una planeación estratégica consensuada inicialmente por la dirección, gerencia y jefaturas, como una medida de avance de resultados mensuales, trimestrales y anuales para el restaurante, galería y la operadora turística.
* Se requiere que el personal tenga conocimiento de la razón de ser de la organización Otomies, es decir la misión y visión, así como los valores; el personal tiene empatía por la organización y por los productos/servicios que al final se obtienen.
* El modo de administrar y la gestión de personal puede mejorar si se consolidan procedimientos claros, planeaciones anticipadas de fabricación desde el surtido hasta la venta de productos o servicios, adecuaciones a los planes de cada área en base a la temporada alta/baja, etc.

II. Formación integrada

* La capacitación es una necesidad para el personal a nivel general, desde el curso de inducción al personal de nuevo ingreso hasta la gente que lleva tiempo laborando. Se requiere fomentar más el trabajo en equipo para que la fabricación de productos tipo gourmet no recaiga en una sola persona.
* El personal encargado de ventas para restaurante y galería necesitan agilizar la administración de insumos, materiales, artesanías, productos requeridos durante el día mediante la adquisición de una computadora y la capacitación de un software que permita mejorar inventarios, entradas, salidas, etc.
* La supervisión frecuente del personal es un rol que ejerce el jefe y Supervisor del área; por la naturaleza de la organización Otomies y por los productos y servicios que ofrece hay que hacer énfasis en planear el trabajo por la demanda-temporada alta por parte de los clientes. Recientemente la operadora ha reactivado en gran medida su funcionamiento y se requiere capacitaciones para atender al cliente, hacer planes de promoción y marketing de los paquetes turísticos, etc. De este modo la expectativa de brindar productos y servicios de calidad es un objetivo prioritario para la organización.
* Las personas en Otomies tienen disposición, apertura, son serviciales y tienen gusto por su trabajo; debe aprovecharse este conjunto de características genéricas para formar competencias que brinden a la organización una identidad colectiva y una ventaja competitiva.

III. Condiciones de Trabajo

* Hay una necesidad de dar mantenimiento a la galería y áreas de trabajo para cuidar el bienestar del personal.
* Llevar un control de proveedores, tiempos y pagos ayudaría a evitar retrasos en el surtido de materiales. La planeación después de un cierre de actividades por meses es un tema que debe tratarse por el tipo de servicios/productos de temporada que maneja la organización.
* La compra de materiales con distintos proveedores debido a la escasez puede tener un impacto en la calidad del producto. Un acercamiento o control histórico de proveedores, temporadas, stock en almacén sería clave para determinar el criterio de selección de materiales sin crear conflictos para restaurante y galería.

IV. 3C.

* Existe una necesidad de trabajar una planeación de actividades tanto para el restaurante, en la elaboración de productos y artesanías en la operadora turística para evitar cambios urgentes en los procesos de las áreas que permitan una comunicación asertiva entre las mismas.
* Los supervisores, jefes deben mejorar la comunicación y buscar medios para llegar a acuerdos, avisos generales, toma de decisiones para minimizar los retrasos y errores que hoy suceden en sus áreas.
* De igual forma, la comunicación entre jefes, gerente y director debe ser informativa y estratégica. Los problemas técnicos y de operación de las áreas deben solucionarse en sitio y no escalar los problemas al director general.
* Conocer los procesos de las áreas y documentarlos ayudará a mejorar comunicación y concertación de acuerdos entre las mismas y a no repetir tareas y asumir mal las funciones.

V. Gestión del tiempo

* Los plazos de entregas de materiales, distribución productos, promoción de servicios turísticos son prioridad para la operadora turística, el restaurante y la fabricación de productos. Llevando una planeación adecuada se podrían cumplir objetivos y metas planeadas en tiempo y forma fomentando a su vez el compromiso y sentido de urgencia en cada uno de los trabajadores de Otomies.

VI. Organización del trabajo

* Si hay una intención en elaborar todos procedimientos involucrados en la fabricación de productos, actividades de la operadora turística y el restaurante, ya que no están elaborados. En gestión de personal hace falta definir los perfiles de puestos y actualización del organigrama. Todos estos documentos evitaran confusión de roles de trabajo principalmente.
* Que la organización del trabajo sea planeada entre áreas es crucial para tomar decisiones de acuerdo con la temporada, oferta y demanda de los servicios y productos.

El diagnostico socioeconómico brinda información conocer por un lado los problemas que presenta la organización en estructura asociados con comportamientos y por otro lado permite entender la dinámica y conexión entre recursos y capacidades de la organización Otomies para hacer frente a los cambios externos mediante el manejo de emociones, cambios en la estructura y la formación de una “simpatía” mutua entre individuos y organización.

De este modo, los autores de esta investigación explican a continuación el proceso de formación de la capacidad resiliente de la organización Otomíes ubicada en Ixmiquilpan, Hidalgo.

1. **Conexión entre estructuras, procesos y comportamientos, lo cual representa una cohesión interna (fase de crecimiento y estabilidad segun Holling). Esto se manifiesta en la organización Otomies por lo siguiente:**

* La mayoría de las personas son nativas de la zona de Ixmiquilpan Hidalgo, presentan conductas y actitudes como orgullo de su identidad, gusto por el trabajo, son cooperativos entre sí y alegres.
* A pesar de la pandemia del Covid-.19, el personal se mantuvo firme con la organización, aunque la producción y los servicios disminuyeron la gente busco la manera de seguir trabajando en la organización ofreciendo los productos a sus cercanos.
* Las personas trabajan desde sus casas con el material asignado para la elaboración de artesanías a base de mezquital y madera.
* Otras más se les asignaban actividades de limpieza, campo y ayuda en los balnearios para conservar su estado.
* Durante la temporada de pandemia Otomies estableció conexiones con redes de artesanos y balnearios de distintas capacidades para abrir espacios de discusión en torno a la reactivación económica de la zona. Durante este trayecto se crearon lazos para tener una cartera mutua de proveedores de insumos.
* Otomies, hizo conexión con distintas entidades de México para asistir a eventos que promuevan el turismo y promoción de cultura. Está construyendo su propia página de promoción y venta de productos asi como la página para promover paquetes turísticos en distintos lugares de la zona de Hidalgo.
* Se revela que las personas que trabajan en Otomies tienen características muy marcadas de creatividad, paciencia, compromiso, disposición, amabilidad y buen humor. El trabajo que realizan les permite inconscientemente “practicar” cada uno de estos.

**2. La organización aprende a reaccionar al entorno y sobreponerse a situaciones de crisis.** En el transcurso del desarrollo de la investigación los autores del trabajo recopilaron, leyeron, observaron la información y situaciones por las que atravesaba la organización; también contrastaron lo teórico con lo que pasa en la realidad y como se construye el proceso de formación de la resiliencia organizacional. En este sentido se argumenta lo siguiente en esta fase del proceso:

* La organización Otomies carece de lineamientos, procedimientos y reglas escritas para clarificar los roles, actividades y procesos en las áreas; a pesar de ello ha sido capaz de responder a los distintos cambios económicos, políticos, ambientales, sociales, etc para enfrentar disfuncionamientos presentados en relación con la estructura y en comportamientos adquiriendo o creando nuevas rutinas de trabajo, nuevos aprendizajes, nuevas estratégicas.
* Importante destacar que, ante los cambios del entorno, el modo de gestión de procesos y actividades es un punto importante por que crea otras oportunidades de aprendizaje y atención para las personas en momentos de crisis. Las personas que crean las estratégicas juegan un papel importante para permear el sentido de urgencia, orientación, identidad colectiva, cooperación y cohesión, entre otros elementos que valdría la pena estudiar más adelante.
* Durante la pandemia del COVID-19, Otomies reorganizo el trabajo productivo por un lado y considero preparar el camino para una nueva línea de negocio que promueve el turismo de la región hidalguense sin descuidar el restaurante y la fabricación de productos.
* Por lo tanto, lo que se expresa en la hipótesis se manifiesta en el estudio de caso, de tal manera que Otomies bajo el contexto de la pandemia, los problemas y cambios externos fue siguiendo un proceso que hoy en día le permite ser flexible, adaptable y reorganizable.
* Otomies adquirió como capacidad dinámica[[11]](#footnote-11) la “resiliencia organizacional” por qué aprovecha y gestiona los recursos tangibles e intangibles, así como las capacidades técnicas, operativas, administrativas para adaptarse al entorno marcado por la pandemia del COVID-19 y otros cambios como son sociales, políticos, económicos, etc. En este trayecto las personas o actores dentro de la organización fueron clave al empatizar sus características y necesidades con los de la organización Otomies.

**Conclusiones.**

El diagnostico socioeconómico permitió estudiar a la organización Otomies para comprender los disfuncionamientos que impiden a Otomies y descubrir el proceso de desarrollo de la resiliencia organizacional.

La organización Otomies requiere de la elaboración de procedimientos claros y la aplicación de normas para crear competencia estratégica a nivel nacional e internacional y no como un medio para limitar actividades.

La normalización de la organización Otomies debe integrar lineamientos internos acorde a los procesos que impactan la estructura organizacional y los comportamientos de las personas para minimizar los disfuncionamientos encontrados.

Otomies debe esforzarse en normalizar los procesos para competir con organizaciones que no cuentan con un sistema de gestión robusto. De esta manera los productos y servicios que se ponen a disposición del mercado cumplen con especificaciones y satisfacen al cliente.

La metodología de gestión socioeconómica es una herramienta para conocer las disfuncionalidades en los seis dominios de acción que además ayuda a estudiar otros fenómenos organizacionales como la resiliencia organizacional y el cambio ya que a través de toda la información obtenida del estudio de caso y la experiencia de los investigadores para detectar o identificar aspectos importantes como el uso y gestión de recursos tangibles e intangibles en tiempos de cambios o crisis permite entender el origen y caminos de distintas dinámicas organizacionales.

La precisión de este trabajo se podría completar con el cálculo de costos ocultos de los disfuncionamientos y estudiar su relación con el proceso de formación de la capacidad de resiliencia organizacional.

Toda la información en si integra aspectos cualitativos que ayudaron a identificar los disfuncionamientos que afectan la normalización de los procesos, pero también la gestión de estos en tiempos de cambio y crisis.

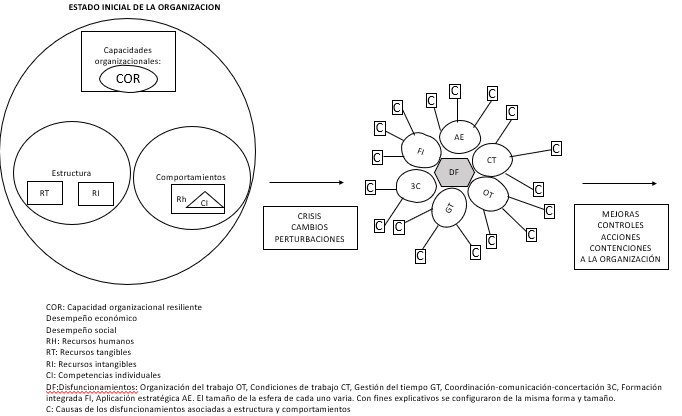
Las acciones para minimizar los disfuncionamientos y problemas contribuyen al desempeño sustentable de la organización de tal manera que las estructuras y comportamientos que se encuentran en un estado de debilidad por los problemas que manifiestan, desarrollaran un estado de equilibrio, adaptación, reorganización y mejora de forma continua.

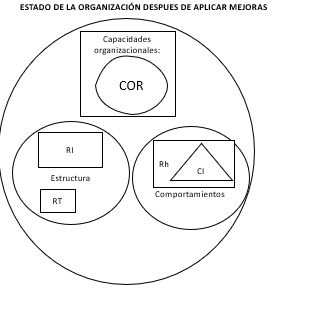
Ninguna situación pasa invisible en la organización, cualquiera tiene una causa y un efecto que puede o no ser detectado. Una organización pone a prueba su capacidad pasando de un estado “normal” a un estado “resiliente” mediante prácticas y conductas que provienen de las competencias individuales resilientes para después fusionarlas con las estructuras, capacidades y recursos organizacionales. Así se crean y disuelven estructuras, la cultura organizacional promueve la capacidad de adaptación, innovación y creación.

Las personas son la energía interna, factor clave para transformar a la organización sobre su entorno, así como su capacidad para crear valor añadido.

Este trabajo, nos permite diseñar un modelo especifico que explique el proceso de resiliencia organizacional en la organización Otomies

Figura No. 6. Modelo para el proceso de formación de capacidad organizacional resiliente.





**Soluciones propuestas (Canastas de soluciones).**

Como recomendación a la organización Otomies se pueden hacer una serie de propuestas de solución para reducir en un mediano plazo la brecha entre la operación real (con disfuncionamientos) y la operación esperada (disfuncionamientos controlados):

* Diseñar políticas y procedimientos claros en procesos operativos del restaurante, la promotora y la fabricación de productos gourmet.
* Realizar auditorías internas en el área permitirá normalizar los procesos del área operativa.
* Solicitar un presupuesto para trabajar en la mejorar las condiciones de trabajo mencionadas y en la capacitación del personal.
* Cerrar la brecha de comunicación entre áreas para: solicitud de materiales, reclutamiento de personal, necesidades de capacitación y coordinación planeada de actividades, mediante la implementación de algún software y su capacitación especializada.
* Desarrollar un proceso para mejorar la planeación de actividades
* Brindar recursos complementarios a la motivación y desarrollo de personal para seguir promoviendo una cultura de respeto, cooperación y colectividad.
* Capacitar al personal en base a un programa de competencias laborales bien planeado que se apegue al cumplimiento de normatividades.
* Establecer acciones que favorezcan la coordinación de tareas, tales como definición de fechas de entrega de materiales y designación de responsables de cumplimiento de actividad.
* Las posibles sugerencias de soluciones para eliminar los disfuncionamientos detectados durante este análisis, representará para Otomies una inversión tanto de material como de posible conciencia, organización, comunicación y supervisión de distintas tareas (Inversión inmaterial).
* La resiliencia como capacidad organizacional es una dinámica que detona competencias resilientes individuales que trabajan en conjunto con la organización para crear y disolver estructuras, atender las amenazas del entorno, manejo eficaz de las adversidades y toma de decisiones, adaptarse y aprender de la experiencia y acciones tomadas.

# Bibliografía

-ADB, A. D. (2016). *Organizational Resilience.* Manila, Filipinas: ADB.

Angarita, A. M. (2015). *La Identidad colectiva en los procesos de resiliencia organizacional.* Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

August, C. (2016). Panaquía monetaria. *Revista de economía, empresa y sociedad*, 43-55.

Cabanyes Truffino, J. (2010). Resiliencia: una aproximación al concepto. *Revista de psiquiatría y salud mental*, 7.

Castillo, V., & Velázquez, T. (2015). Sistemas complejos adaptativos, sistemas socio-ecológicos y resiliencia. *Quivera*, 11-32.

Colbert, F., M, C., J, N., & S., B. (2007). *Marketing de las artes y de la cultura.* España: Cargraphics.

Daft, R. (2009). *http://www.uaeh.edu.m.* Obtenido de http://www.uaeh.edu.m: http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\_Presentaciones/tepeji/administracion/docum

González Pérez, C. R. (2007). *Diagnóstico organizacional de CEMAC, comunidad montessori.* México: No aplica.

González, C. R., & Arriaga, R. (2016). Efectos económicos del sector cultural en México. *Análisis económico*, 219-246.

Holling, C., & Gunderson, L. (2002). *Panarchy: understanding transformations in human and natural systems.* EU.: Island Press.

ISO, 2. (2017). *Security and resilience-organizational resilience-Principles and atributes.* Ginebra: ISO.

Joaqui, S., & Figueroa, A. (2014). Factores que determinan la resiliencia socio-ecológica. *Ingenierias Universida de Medellin*, 12.

Medina Salgado, C. (2012). La Resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y Estrategía*, 29-39.

Mendoza, V. (13 de Diciembre de 2021). *2021, el año de la reinvención de la industria creativa*. Obtenido de Forbes México: https://www.forbes.com.mx/nuestra-revista-2021-el-ano-de-la-reinvencion-de-la-industria-creativa/

Muller, S. (1996). *¿Cómo medir la sostenibilidad?: una propuesta para el área de agricultura y de los recursos naturales.* San José Costa Rica: IICA.

Navarro, O., Luciani, L., & Juca, F. (2017). Resiliencia organizacional, competencia clave de los CEO. *Universidad y Sociedad*, 5.

Ontiveros, E. (05 de Enero de 2021). *¿Por qué necesitamos empresas más agiles y flexibles para salvar el mundo tras la COVID-19?* Obtenido de Ethic: https://ethic.es/2021/01/

Portales, L., Garcia, C., Camacho, G., & Arandia, O. (2009). Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: Aproximación teórica. *Administración y organizaciones*, 113-129.

Pulley, M. (2004). *Building Resiliency: How to Thrive in Times of Change .* E.U.: Center for creative Leadership.

Saavedra, E. (2005). Resiliencia y ambientes laborales. 8.

Salgado, C. M. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y estrategia*, 12.

Sanchez, S., & Herrera, M. (2016). Los recursos humanos bajo la teoria de recursos y capacidades. *revista de la Facultad de Ciencias económicas: Investigación y reflexión*, 9.

Savall, H., & Zardet, V. (2009). *Ingenieria estratégica, un enfoque socioeconómico.* México: UAM-Iztapalapa.

Savall, H., & Zardet, V. (2015). Medición del efecto palanca de la cohesión sobre el desempeño económico, segun la teoría del zócalo estratégico. *Contaduria Universidad*, 55-82.

Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a traves de una gestión socioeconómica.* Francia: ISEOR.

SCIAN. (2018). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México 2018, SCIAN México 2018.* México: INEGI.

Urquiza, A., & Cadenas, H. (2015). *Sistemas socio-ecológicos: elementos teóricos y conceptuales para la discusión en torno a vulnerabilidad hídrica.* Chile: L'Ordinaire des Amériques.

V, J., & Amparo. (2003). Rutinas organizacionales, un medio para estudiar los cambios recientes en las prácticas de la gerencia estrategica de los recursos humanos. *Revista Latinoamericana de Administración*, 57-86.

Zardet, V., & Savall, H. (2011). The quealimetrics approach, observing the complex object. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing, Inc.

ANEXO NO. 1. MATRIZ DE CONVERGENCIAS ESPECÍFICAS

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **DOMINIO DE ACCIÓN** | **SUPERVISOR Y JEFES** | **DIRECTOR Y GERENTE** | **ARTESANOS/ AYUDANTES** |
| **1)Condiciones de trabajo** | El arreglo de locales es necesario ya que tiene algunas averías que pueden afectar las áreas de trabajo. | Falta de mantenimiento en algunos centros de trabajo para prevenir filtraciones de agua, ruidos y polvos. | Las condiciones del techo de la galería no son adecuadas en épocas de lluvia se filtra el agua. (A) |
| Los muebles de exhibición de artesanías no son adecuados al diseño y materiales. | La galería necesita un cambio de imagen para la exhibición de productos. | La exhibición de las artesanías, bordados y muestras de productos gourmet en la galería no es atractiva, hay que mover las vitrinas para que sean más vistosas y atractivas al público. (A) |
| No se cuenta con una reserva de materiales (fibras y comestibles) que solo se dan por temporadas. | No existe stock de materiales como chinicuiles, higos o chicatanas ara fabricación de productos gourmet. | Los materiales para la fabricación de salsas se dan en temporadas y hay escasez. |
| Hay desabasto de materiales como madera y fibras. | Existe informalidad en el comercio de fibras cuando hay temporada alta. | Los materiales llegan de acuerdo con la venta de productos. |
| Para agilizar el proceso de cobro en un evento de exhibición de servicios o productos (artesanales) urge una terminal con buena señal y computadora. | No hay una computadora para registro de inventario, entradas y salidas, ventas, etc. | Se lleva un registro manual de ventas, entradas, salidas, etc.; el proceso es lento. |
|  | **SUPERVISOR Y JEFES** | **DIRECTOR Y GERENTE** | **ARTESANOS/AYUDANTES** |
| **2)Organización del trabajo** | La falta de un manual de fabricación por producto, solo algunas personas saben la formulación de estos. | No hay manuales o procedimientos de fabricación, algunas personas son las encargadas de la producción de salsas, licores y otros productos. | Existe un monopolio de como elaborar algunos productos como salsas, licores y otros productos solo los hacen algunas personas. |
| No hay reglas y procedimientos escritos de las actividades, sin embargo, hay iniciativa de los trabajadores para colaborar en su elaboración. | El organigrama está mal definido y se desconoce, lo que ocasiona confusiones en responsabilidad.  La apertura de la gente es amplia para seguir procedimientos y aprender. | Los procedimientos de trabajo no son claros por que no están escritos. Solo hay algunas bitácoras con información mínima.  No hay organigrama de la organización. |
| Los cambios en la logística de trabajo y las prisas no permiten una organización de este. | La repartición de tareas no es adecuada, se genera confusión de roles y duplicidad innecesarias. | No hay planeación de actividades en temporadas altas y bajas, solo se contrata personal y no se contemplan cambios en la logística. |
| Los perfiles de puesto no están actualizados y el personal se confunde en sus actividades. | No hay documentos administrativos tanto en selección, perfiles de puesto como en procedimientos generales. | Solo hay algunos procedimientos de la operadora y balnearios. |
| **SUPERVISOR Y JEFES** | **DIRECTOR Y GERENTE** | **ARTESANOS/AYUDANTES** |
| **3)Gestión del tiempo** | Cuando el plazo de entrega no se respeta, se comunica al cliente y se pide disculpa. | Al menos una vez al mes algún proveedor no cumple con el plazo de entrega de las piezas. | Ocasionalmente las piezas artesanales no llegan a tiempo por parte del proveedor. El trabajador resuelve conciliar con el cliente. |
| La programación de actividades no está bien planeada.  Las personas adquieren responsabilidades de otros a falta de una adecuada planeación del trabajo. | Cuando el personal asume otro rol sin un plan y sin capacitación se confunde en dar precios u oferta de productos al cliente. | Los roles de algunos puestos son mal asumidos por que no se planean actividades adecuadamente del personal. |
| A falta de programación de actividades se han cancelado eventos de promoción de productos y de servicios turísticos.    La pandemia impactó en la planeación de visitas a balnearios, clientes cancelaron asistencia y no había una estrategia para dar seguimiento. | No se promueven adecuadamente los servicios de agencia turística a falta de volantes y de planeación de actividades de promoción. | La programación de actividades por los supervisores no es clara porque no hay un plan de fabricación de productos.    No hay autonomía en la fabricación, se requiere supervisión. |
|  | No hay programación de gastos de promoción de productos o servicios. | En eventos de exhibición de productos o servicios hay gastos extras de personal, comidas, hospedajes que no se consideran desde el inicio. | La participación a eventos no es planeada con anticipación. |
|  | **SUPERVISOR Y JEFES** | **DIRECTOR Y GERENTE** | **ARTESANOS/AYUDANTES** |
| **4)Comunicación, Coordinación y Concertación (3C)** | Los proveedores de envase y otros materiales se demoran en contestar y eso atrasa e impacta la producción. | Las fechas de compromiso para la entrega de material por parte de proveedores no se respeta del todo por la falta de comunicación directa con el supervisor. | No se comunica en tiempo real los cambios de planes en solicitud de materiales y se utiliza el medio telefónico y no personal. |
| La OT gestiona varias actividades vía telefónica, lo cual no permite transmitir adecuadamente informaciones. | La información se transmite por mail y teléfono debido a la pandemia, sin embargo, esto es insuficiente para llegar a acuerdos y concertaciones entre galería y parques. | Los cambios en la fabricación de productos o promoción de servicios no se comunican personalmente y se firman acuerdos. |
| Los acuerdos entre áreas se comunican por teléfono y WhatsApp, ocasionando confusiones y malentendidos. | No se informa de los cambios en la planeación de forma personal entre jefes. | Los jefes de área son muy prácticos para delegar y comunicar tareas, se requiere mayor detalle para la operación. |
| La planeación y coordinación de actividades no siguen un plan anticipado. | Las áreas de fabricación, la galería y la operadora turística están en sitios diferentes, lo cual dificulta coordinar actividades y comunicar avisos que impactan a la otra. | Falta coordinación de actividades del personal en base a la planeación que solo en ocasiones se realiza. |
| Falta claridad de actividades de cada departamento y la importancia de la interacción de estos. | Se requiere repetir instrucciones al operador para evitar errores técnicos. | Hay falta de comunicación entre las áreas por confusión de roles y actividades de trabajo. |
|  | **SUPERVISOR Y JEFES** | **DIRECTOR Y GERENTE** | **ARTESANOS/AYUDANTES** |
| **5)Formación integrada** | Los supervisores requieren de una computadora para hacer el inventario, ventas, pedidos; requieren cursos para comunicarse con clientes extranjeros y comprender temas de administración de personal, temas fiscales entre otros. | Facilitar el uso de una PC o Tablet ayudaría al trabajo de supervisión, atención al cliente y solicitud de materiales. | Los trabajadores de la galería necesitan capacitarse en el tema de orden de inventarios, actualmente se hace a mano. |
| El control de las ventas es por bitácora, se requiere una computadora para sistematizar esta actividad entre otras tantas. | Cada artesano requiere de una clave para registro de sus productos, la computadora permitiría agilizar este y más procesos. | Se requiere una computadora para sistematizar inventarios, registros de proveedores, piezas agotadas, existentes, asignación de claves etc. |
| No hay protocolos para calificar al personal y ver sus necesidades de capacitación por rol y por área de trabajo. | No hay cursos que fomenten la actualización de conocimientos para operadores y supervisores, lo cual hace mucha falta para otras actividades como elaboración de artesanías, atención a cliente, promocionar y hacer publicidad a los productos | La capacitación brindada no es suficiente para atender al cliente y ofertar los productos adecuadamente. |
| Las capacitaciones y cursos son mínimas para el personal. | Falta de capacitación de la razón de ser de una pieza de arte, no solo es vender sino contar la historia de las piezas en venta. | Falta capacitación para manejar programas de diseño y publicidad.  Falta el manejo de la historia de las piezas de arte por parte de los vendedores. |
|  | Algunos clientes son extranjeros y el personal no está capacitado para comunicarse en otro idioma como chino o inglés. | Falta capacitar al personal para atender en idioma inglés a los clientes en galería, eventos o agencia turística. | Falta de entendimiento del idioma para comprender las necesidades de clientes extranjeros a través de llamadas o ventas directas. |
|  | **SUPERVISOR Y JEFES** | **DIRECTOR Y GERENTE** | **ARTESANOS/AYUDANTES** |
| **6)Aplicación estratégica** | Deben acordar la planeación estratégica de la organización para evitar confusiones y coordinar tiempos de fabricación de productos y ofrecimiento de servicios. | No esta bien estructurada la organización de la aplicación estratégica por parte de la dirección. No hay un trabajo y coordinación conforme a lo planeado Esto afecta a las áreas de producción, restaurante y operadora turística. | En la fabricación de productos, el personal no se coordina para llegar a acuerdos rápidamente en base a las prioridades. |
| No hay una estrategia de planeación en fabricación de productos, restaurante y operadora turística por que van al día en la oferta y demanda. | No hay planeación, pero tienen intención de mejorar la planeación general de la organización. | No hay planes de trabajo por área, los objetivos no son claros para cumplirse. |
| El personal no tiene clara la misión y visión de la empresa. | No está bien difundido al personal la misión, visión y los valores de la empresa, esto genera falta de compromiso en los trabajadores. | No todo el personal conoce la misión y visión de la empresa sin embargo hay disposición para conocer y aprender. |
| Apenas se está empezando a planear con base en consenso de todos los parques acuáticos. (OT) | La OT está operando nuevamente, requiere de mucha promoción y control para que opere en todas las temporadas del año. | No hay un proceso de plan, dirección, organización y control para gestionar una estrategia sólida para la operadora turística. |
| Falta planear, organizar y administrar el trabajo con anticipación por parte del supervisor. | En algunas áreas la planeación semanal del trabajo puede mejorar si no se postergaron actividades por urgencias. | No hay indicadores mensuales definidos y difundidos al personal que informe el cumplimiento de la planeación (OT) |

OT: Operadora Turística.; A: Artesanías, Productos gourmet y otros.; R: Restaurante

1. Cargo: Profesora-investigadora

   Institución de afiliación: Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa

   Email: [rociogp@yahoo.com](mailto:rociogp@yahoo.com) [↑](#footnote-ref-1)
2. Cargo: estudiante/doctorante

   Institución de afiliación: Doctorado en Ciencias administrativas, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa- Doctorante

   Email: olga\_dzg@hotmail.com [↑](#footnote-ref-2)
3. Cargo: estudiante/Maestrante

   Institución de afiliación: maestrante en International accounting and management, Università degli studi di Siena

   Email: mariasimona1997@gmail.com [↑](#footnote-ref-3)
4. Subsistema social. conformado de comportamientos e ideas, donde los primeros incluyen a las instituciones políticas, económicas y sociales, y a la tecnología; y las ideas incluyen los valores, conocimiento, ideología, espiritualidad, artes y cultura. (Raskin, 2006) mencionado por (Castillo & Velázquez, 2015). [↑](#footnote-ref-4)
5. Subsistema ecológico. Incluye todos los ecosistemas, minerales, hidrología, clima, procesos físicos, químicos y biológicos de la biósfera (Raskin, 2006) mencionado por (Castillo & Velázquez, 2015). [↑](#footnote-ref-5)
6. De acuerdo con (Savall y Zardet, 2009) la gestión socioeconómica es un modelo de gestión integral estrechamente ligado a la dimensión social de la empresa y su desempeño económico que comprende métodos de gestión global y se apoyan sobre el desarrollo humano de la empresa como factor principal de eficacia a corto, mediano y largo plazo. La estrategia socioeconómica, por su parte, define conjuntamente los objetivos económicos y sociales al mismo nivel de la actividad estratégica, con orientación en dos sentidos: obtener resultados económicos y desarrollar la confianza en las organizaciones. [↑](#footnote-ref-6)
7. Al desagregar el PIB de la cultura, "los medios audiovisuales generaron **37,8%**del total; la producción cultural de los hogares [que incluye trabajo en actividades culturales o comercio de productos culturales] **20%** y artesanías 1**8,3%**".

   Durante 2020, las actividades económicas del sector de la cultura generaron **1.220.816 puestos**de trabajo, lo que representó **3%**del total nacional, según los resultados del estudio. [↑](#footnote-ref-7)
8. Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México 2018, SCIAN México 2018- Clasificación Industrial Internacional Uniforme Rev. 4, CIIU Rev. 4 [↑](#footnote-ref-8)
9. Costos ocultos: costos no identificados o mal identificados por la contabilidad de los disfuncionamientos soportados por la empresa (ausentismo, accidentes de trabajo, rotación del personal, falta de calidad, sub-productividad directa). (Savall, Zardet, & Bonnet, 2008) [↑](#footnote-ref-9)
10. La **CONDUSEF** ha clasificado a las PyMEs en México dependiendo el número de empleados, las empresas medianas de comercio tienen de 31 a 100 empleados, las de servicios de 51 a 100 y las de industria de 51 a 250 [↑](#footnote-ref-10)
11. **Las capacidades** organizacionales son el resultado de implementar, coordinar y combinar un grupo de diferentes recursos, utilizando procesos organizativos para alcanzar un fin (Grant, 1991), mencionado por ( (Sanchez & Herrera, 2016). Las capacidades pueden ser operativas y dinámicas, la primera se refiere a la realización de una actividad, por ejemplo, la fabricación de un producto en particular que involucra una serie de rutinas. Por su parte, las capacidades dinámicas implican adaptación y cambio, para construir, integrar o reconfigurar otros recursos y capacidades. [↑](#footnote-ref-11)