

La resiliencia a nivel estratégico en las organizaciones durante épocas de crisis: perspectivas para las pymes

Resilience at a strategic level in organizations during times of crisis: prospects for SMEs

Ricardo Triana*

*Licenciado en Filología e Idiomas, con máster en Dirección de Proyectos de la Universidad de Murcia; Director Global de PMI 2010-2015; Presidente de la Junta Directiva Global de PMI 2014. Actualmente se desempeña como Presidente y Director de América & Asia Pacífico de Practical Thinking Group. Correo electrónico: ricardo@practical-thinking.com

Cómo citar este artículo: Triana, R. (2016). La resiliencia a nivel estratégico en las organizaciones durante épocas de crisis: perspectivas para las pymes. *Revista CrearE, Cuadernos de Emprendimiento*, 1, 46-55.

Recepción: 25 de octubre de 2016 | Evaluación: 16 de noviembre de 2016 | Aprobación: 2 de diciembre de 2016

Resumen

Este artículo de divulgación presenta en términos simples algunas técnicas para asegurar que los procesos de planeación estratégica de una pyme y su ejecución estén conectados de manera efectiva, para a su vez crear resiliencia en épocas de crisis, cuando el énfasis en resultados es mayor y se genera una alta competitividad. El artículo conceptualiza el modo en que una buena gestión de portafolios se debe ajustar a las necesidades y la realidad de la compañía, y en concreto alinear a su estrategia cuatro dimensiones: un buen proceso dinámico, una estrategia bien consolidada, el tipo de organización y cultura, y la información.

Palabras clave

Portafolio

Planeación estratégica

Resiliencia

Crisis

Gestión

Keywords

Portfolio

Strategic planning

Resilience

Crisis

Management

Abstract

This article disclosures, in simple terms, some techniques to ensure that strategic planning processes of an SME and its execution are connected effectively; and at the same time, to create resilience in times of crisis, when the emphasis on results is higher and a high competitiveness is generated. The article also conceptualizes the way in which an appropriate management of portfolio requires to be adjusted to the needs and reality of the company, and specifically to be aligned with four dimensions: a proper dynamic process, a well-established strategy, a type of organization and culture, and information.

Hace algunos años, alguien me preguntó cómo era posible que América Latina no hubiese sido tan impactada por la crisis del 2008. Mi respuesta fue de este corte: los latinoamericanos siempre hemos estado en crisis, porque cada vez que se daba un cambio de gobierno, se presentaba un bajonazo en la economía. Durante muchos años habíamos vivido una utopía: gobiernos democráticos en todos los países, estabilidad económica en la mayoría de ellos, alta inversión extranjera en la región, incremento en la presión por transparencia de los recursos gubernamentales, precios del petróleo en su nivel más alto, precios del cobre estables, etc.

Sin embargo, las condiciones fueron cambiando y, en consecuencia, hoy muchos países están resintiendo la caída de los precios del petróleo, la baja del dólar, los cambios en la orientación de la política en los países, y esto lleva a un sentimiento generalizado de crisis. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 2016) ha referido en este contexto:

Las elevadas tasas de crecimiento económico registradas en América Latina en los años 2000, impulsadas por condiciones externas favorables, hoy son historia. La región sigue luchando contra un entorno externo en deterioro, que, pese a no experimentar ninguna crisis interna fundamental, está conduciendo a modestas tasas de crecimiento. Los pronósticos de crecimiento a mediano plazo, sin em-

bargo, muestran nuevas revisiones a la baja. Esto sugiere que el crecimiento del producto potencial es menos robusto de lo que se esperaba, lo cual podría representar un riesgo para los recientes logros socioeconómicos (p. 39).

En un escenario como el que se presenta, es usual que muchas personas piensen en crear pequeñas o medianas empresas, y aquí ser emprendedor y saber afrontar las crisis marca la diferencia entre el éxito y el fracaso. Por ello, dos términos cobran relevancia: *planeación estratégica* y *gestión de proyectos*. Dentro del ambiente de las pymes, ambos conceptos conllevan ideas de cosas muy complejas o elevadas; pero, en términos simples, realizar la planeación estratégica no es más que alinear lo que se hace dentro de la empresa con los objetivos que plantea la organización (por ejemplo, ganar más participación del mercado, incrementar el margen de ganancia, reducir los costos operativos, asegurar la satisfacción del cliente, etc.).

En lo que concierne a la *gestión de proyectos*, en cuanto herramienta de primer orden para garantizar el funcionamiento y proyección de una organización, Terrazas (2009) indica:

Justamente, la gestión de proyectos es la disciplina adecuada que permitirá planificar, organizar, direccionar, controlar y verificar la calidad del desarrollo de los proyectos en el mudo

empresarial, organizacional y estatal. [...] La gestión de proyectos apunta a la consideración de herramientas de tipo gerencial, las cuales deben ser enfocadas para que la empresa u organización sea capaz de desarrollar un conjunto de habilidades tanto a nivel individual como de trabajo en equipo (pp. 166-168).

Planeación estratégica. Conjunto de herramientas que permiten formular, implantar, evaluar y hacer seguimiento a los principales proyectos y misión de una organización.

Ahora bien, en conexión con las anteriores definiciones se encuentran las *actividades*, esto es, las acciones que se ejecutan en la empresa y que se pueden agrupar en dos categorías:

a) Operaciones normales orientadas a mantener el negocio (*run the business*). Se ejecutan de manera rutinaria, en articulación con procesos y procedimientos que permitan realizarlas siempre con la misma calidad. En esta categoría caben actividades como llevar los libros de contabilidad, administrar las tecnologías de la información, operar las máquinas de producción, manejar el proceso de ventas y mercadeo de los productos, etc. En resumen, estas actividades son el mantenimiento operacional y táctico de la organización.

b) Iniciativas estratégicas temporales orientadas a cambiar e innovar el negocio (*transform the business*). A este conjunto de actividades

se les conoce como *portafolio de proyectos*, por cuanto buscan producir un resultado específico en un tiempo determinado y que involucran cierta cantidad de recursos humanos, físicos y económicos. Aquí podría mencionarse el rediseño de un producto, la implementación de un *software*, la construcción de una nueva sede, etc. A través de un proyecto se puede desarrollar un producto nuevo para un nicho de mercado diferente, se puede crear una versión nueva del producto que ya está en el mercado, o bien, se puede asegurar que los costos de producción sean menores y se tenga así un mejor margen de ganancia. Un proyecto constituye el enlace a nivel estratégico para crear elementos que luego se volverán parte de las operaciones.

Sin embargo, una persona podría quedarse toda la vida haciendo aquellas actividades del día a día, y nunca tener la iniciativa para crear un proyecto, pero llegará el momento en que se volverá prescindible para la organización. Precisamente, las empresas que han sobrevivido a las crisis son aquellas que con tiempo se prepararon e innovaron, encontraron cuál era su valor diferencial y lo supieron aprovechar en el momento justo; pero no pararon ahí, sino que lo siguieron haciendo continuamente. León (2015) ofrece claridad en este sentido:

En el mundo de los negocios, en los mercados globalizados, encontramos empresas del mismo

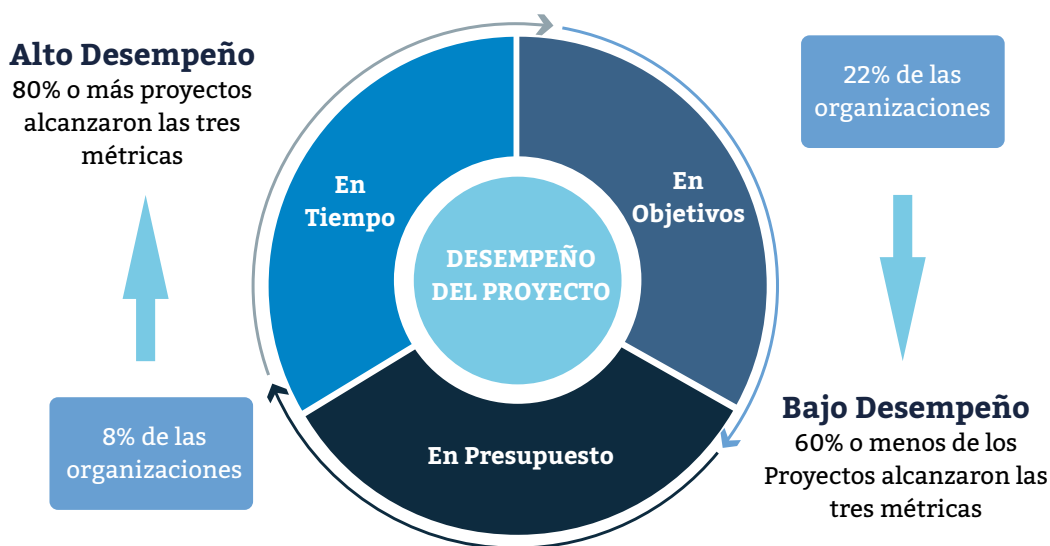
sector que tienen que enfrentar y resolver problemas imprevistos, que las obliga a implementar estrategias de emergencia; unas empresas superan los problemas, y no solo que los vencen, sino que salen fortalecidas, mientras que otras empresas fracasan en sus intentos de recuperación, y desaparecen. De estas situaciones es necesario determinar cuáles son los factores y acciones que han puesto en práctica para superar las condiciones de riesgo.

El secreto, entonces, está en seleccionar adecuadamente cuál es el portafolio de proyectos que se alinea con los objetivos estratégicos de manera balanceada y produce así un mejor valor (dependiendo de los objetivos), realizar una

adecuada planificación, ejecución y control de tales objetivos bajo ciertas mejores prácticas y, finalmente, asegurar que se revisa continuamente si todavía están ajustados a la estrategia de la compañía.

Según el informe anual *Pulse of the profession*, del Project Management Institute (PMI, 2013), organizaciones de alto desempeño logran que un 80% de sus proyectos o más terminen a tiempo, dentro de presupuesto y cumpliendo sus objetivos; sin embargo, estas organizaciones solo representan al 8% del total. El 22% de las organizaciones evidencia un bajo desempeño, lo cual significa que un 60% o menos de sus proyectos alcanzan las mismas tres métricas (figura 1).

Figura 1. Desempeño de las organizaciones en el cumplimiento a tiempo de los proyectos



Fuente: PMI (2013)

Ahora bien, actualmente la presión por asegurar resultados, optimizar los recursos y apoyar la estrategia es mucho mayor, y si se hace una comparación con las estadísticas de aquellas empresas de alto rendimiento, las posibilidades de éxito disminuyen. Normalmente, la primera reacción de las empresas es tratar de reducir costos, disminuyendo su personal y ajustando sus estrategias; sin embargo, esto toma cierto tiempo de ajuste, el personal que queda en la organización vive en estado permanente de incertidumbre que genera un desgaste de energía considerable y la mayoría de las veces los proyectos no producen resultados esperados.

Resiliencia. Capacidad de personas o grupos para superar procesos de crisis y proyectarse adecuadamente en el futuro.

En este horizonte cobra especial importancia el concepto de *resiliencia*, que tiene su origen en la psicología y se define como la capacidad de una persona o un grupo para proyectarse efectivamente en el futuro pese a ciertas circunstancias desestabilizadoras, difíciles o traumáticas. Para el caso de las organizaciones, el principio de resiliencia se aplica para sobrevivir a épocas de crisis e incluso, en algunos casos, para llegar a salir fortalecidas luego de transformar las adversidades en verdaderas oportunidades de mejora. Medina (2012) ofrece su mirada al respecto:

El éxito de la superación del momento crítico

le pertenece a las organizaciones, los grupos y los individuos resilientes, porque ellos son los agentes capaces de reconocer, adaptar y absorber las variaciones, los cambios, las alteraciones, los trastornos y las sorpresas. Sobre todo con aquellas interrupciones que están fuera del conjunto de las perturbaciones con las cuales el sistema puede tratar de manera normal (p. 30).

La única forma de responder correctamente a una crisis es darse cuenta de que, de hecho, se está enfrentando una de ellas, o de que esto está a punto de suceder. Darse cuenta a tiempo significa ser proactivo, y ello implica medir constantemente el desempeño de la organización en función de hacer los ajustes necesarios. En este sentido, las compañías de alto desempeño hacen por lo menos tres tipos de actividades para producir resultados aun en época de crisis, todas enfocadas en la toma de decisiones basadas en la estrategia, y no en los resultados o problemas actuales:

- a) La parte más técnica de la solución es el *continuo alineamiento estratégico del portafolio de proyectos/iniciativas*.
- b) Es importante que la organización cuente con una *Oficina Estratégica de Proyectos* (o PMO, por sus siglas en inglés) que tenga una orientación hacia los servicios y las funciones para dar valor; que esté ubicada a nivel estratégico, esto es, que hable directamente

con la alta gerencia y gestione la priorización y los riesgos del portafolio; que ayude a dar lineamientos y revisar la ejecución de las iniciativas estratégicas; y, finalmente, que apoye y gestione la adopción del cambio

c) En el área de capital humano es clave trabajar en la gestión del cambio organizacional, a saber:

- Gestionar el talento humano de manera integral a través de procesos de selección, reclutamiento, formación y mediciones de desempeño, orientados a atender las necesidades de aquellas iniciativas que van a transformar el negocio.
- Acompañar a las personas a través de los cambios, siguiendo de forma inteligente y proactiva todo el proceso.
- Identificar las barreras que frenan el cambio y proponer acciones tanto preventivas como correctivas que las vayan eliminando; el secreto y gran desafío es eliminar las barreras, para lograr, al mismo tiempo, que la gente se involucre en el proceso y se comprometa también con sus resultados.

Al explorar la primera técnica, surgen los conceptos de *estrategia* y *plan estratégico*, que la mayoría de personas consideran como actividades de corte burocrático, orientadas a grandes organizaciones y que utilizan muchos recursos; sin embargo, la realidad es que todo negocio, desde una pyme hasta una gran

organización, tiene que estructurar una estrategia que guíe su plan de acción. Es importante saber qué y cómo se va a lograr, pues de ahí parten las decisiones de inversión que pueden ocurrir tanto en la operación —para crear, mantener y vender los productos y servicios que ya se tienen— como en la transformación —para crear nuevos productos o mejorar los ya existentes—. En esa conexión entre estrategia y ejecución reside la mayor fuente de resiliencia de una organización.

Crisis. Cambios o modificaciones que desestabilizan un orden determinado; su efectiva superación se convierte en una oportunidad.

Ahora bien, al decidir invertir en iniciativas, se decide también utilizar recursos humanos y financieros de la empresa, lo cual conlleva el riesgo de no alcanzar los objetivos estratégicos para los que se crearon los proyectos. Según PMI (2013), lo normal es que un 13% del valor total del proyecto esté en riesgo; en América Latina es todavía mayor, y si el proyecto es gubernamental, el riesgo se incrementa aún más. Las razones para que esto ocurra suelen ubicarse en alguno de los siguientes aspectos:

- a) Los proyectos se crean para atender necesidades particulares, inmediatas y urgentes.
- b) Los recursos humanos asignados al proyecto conocen la operación, pero no saben

gerenciar proyectos.

c) No existen procesos en la organización que soporten la ejecución de proyectos, pues esta se enfoca en el control de gastos operacionales, y no en la ejecución de beneficios.

En este sentido, la clave es balancear y optimizar los recursos financieros y humanos entre acciones de cambio y aquellas destinadas a operar el negocio. Una buena gestión de portafolios no tiene por qué ser complicada; es lógico que, como dicen en México, “entre más grande el sapo, más grande el tamaño de la piedra”. Es necesario ajustarse a las necesidades y la realidad de la compañía; sin embargo, en el nivel básico, para que la organización pueda tener un portafolio (o cartera) de proyectos continuamente alineado a la estrategia, se deben tener en cuenta cuatro componentes:

a) *Un buen proceso dinámico que considere por lo menos la definición del portafolio y, por otra parte, su monitoreo y seguimiento.* La definición implica: 1) la evaluación de ideas e iniciativas; 2) la selección y priorización de dichas iniciativas basadas en modelos numéricos o subjetivos que midan el impacto de cada una en los objetivos estratégicos y los beneficios y resultados esperados; 3) la asignación y el balanceo de recursos disponibles entre operación y proyectos. El monitoreo y seguimiento tiene que ver con una revisión continua de la ejecución de los proyectos, en-

focada en beneficios, resultados financieros, riesgos y asignación de recursos, sin caer en la clásica trampa de enfocarse únicamente en tiempo y costos porque los proyectos se pudieran estar saliendo del presupuesto y el cronograma, sin lograr lo que se busca como estrategia. Fallas en un proceso estable se reflejan en múltiples proyectos: falta de recursos, prioridades inadecuadas o falta de visibilidad sobre los resultados.

b) *Estrategia.* Implica asegurar que exista una estructura clara que defina misión, visión y objetivos estratégicos de la organización durante un periodo, así como un enlace entre dichos objetivos y el portafolio de proyectos. No hacer este enlace entre estrategia y ejecución típicamente se refleja en que: 1) las decisiones de inversión se ven como un ejercicio financiero de presupuesto anual, esto es, se da un enfoque táctico a algo que debería ser totalmente estratégico, o 2) existen proyectos “mascota” (aquellos que son los consentidos de un ejecutivo) o proyectos “zombies” (proyectos que ya no hacen sentido, consumen cerebros, a veces se matan, pero vuelven a resurgir de tiempo en tiempo).

c) *Tipo de organización y cultura.* Si la cultura de la organización no está lista para tener controles en términos de iniciativas y proyectos, relacionándolos con los objetivos estratégicos, se crea una resistencia innecesaria al cambio que termina afectando la visibilidad sobre la situación real de aque-

llos. Es un trabajo en conjunto en el que hay una visión compartida entre la alta gerencia (que definió los objetivos estratégicos y el portafolio adecuado) y los participantes en los proyectos (que deben entender cómo su proyecto deber apoyar la estrategia de la organización). Una solución es establecer un flujo de comunicación continuo a través de puntos de control en el ciclo de vida de las iniciativas (evaluación de ideas, estimación y aprobación de proyectos, ejecución al paso a operaciones de los productos del proyecto, etc.). Estos puntos de control se conocen como *tollgates* y permiten la interacción entre el negocio o la estrategia (gestión de portafolio) y la ejecución (gestión de proyectos). Este proceso es típicamente apoyado por una estructura organizacional que facilita actividades de gestión del cambio, conocida como Oficina Estratégica de Proyectos (PMO, por sus siglas en inglés)

d) Información. Finalmente, es importante entender qué tipo información es necesaria a cada nivel; en el plano estratégico, organizaciones de bajo desempeño ponen el foco en datos de tiempo y costo, mientras que organizaciones de alto desempeño se enfocan en la gestión de los beneficios y resultados de cada proyecto, para lo cual miden el impacto en los objetivos estratégicos. Esto significa que hay revisiones de portafolio y de proyecto claramente separadas, y cada una se enfoca en un tipo de indicador diferente: 1) KPI (*key*

performance indicators), que miden la eficiencia durante la ejecución del proyecto en términos de proceso, trabajo y esfuerzo —por ejemplo, variación en presupuesto/cronograma, nivel de riesgo de los proyectos, etc.—; 2) KSI (*key success indicators*), que miden la efectividad de los programas en términos de resultados e impactos a más largo plazo que la duración del proyecto —por ejemplo, el incremento de la cartera saludable, la reducción de mortalidad, etc.—.

Gestión de proyectos. Conjunto de herramientas y estrategias para planear, organizar, motivar y controlar recursos para la consecución de objetivos trazados en un proyecto.

Contar con estos cuatro elementos asegura que se seleccionen adecuadamente las iniciativas estratégicas y se tomen decisiones adecuadas —como repriorizar proyectos, reasignar recursos, cancelar o postergar proyectos— en el momento preciso en que los proyectos ya no estén entregando las promesas del caso de negocio. Con independencia del tamaño de la compañía, se debería contar con una herramienta que ayude al proceso de gestión de portafolio. En el mercado existen diversas herramientas que varían de precios y funcionalidad, desde aquellas simples y gratuitas hasta las más sofisticadas a través de licencias. Dependiendo del nivel de madurez de la organización, una organización se puede decidir por cualquiera de ellas; sin embargo, es muy importante con-

solidar una herramienta que apoye la estructuración de información confiable, a tiempo y que permita crear una base histórica para futuras decisiones.

De esta forma, se estará creando una organización resiliente y, por ende, preparada para enfrentar situaciones complicadas de crisis; en este contexto, salir de la zona de confort no es solamente una obligación para que la organización subsista, sino que también implica ir un paso más allá y tratar de transformar las adversidades en verdaderas oportunidades. Remy (2013) lo expresa de manera contundente:

Las crisis poseen una condición particular y es que pueden constituir una oportunidad. Bien mirado esto es una verdad. Muchas crisis nos obligan a reforzar medidas de control o de prevención con miras a una crisis superior futura no advertida. O nos llevan a reentender los negocios o a nuevas adaptaciones que permiten extender la vigencia de las organizaciones (p. 5).

Finalmente, es pertinente señalar que existen varias organizaciones de profesionales que trabajan en las áreas de gerencia de proyectos y de portafolios¹; estas organizaciones cuen-

¹ A manera de ejemplo: Project Management Institute (PMI), www.pmi.org; International Project Management Asociación, www.ipma.ch, y Association for Project Management, www.apm.org.uk.

tan con estándares que pueden ser ajustados según sea el tamaño de la compañía y certifican al personal en la aplicación de las mejores prácticas. Al ser entidades sin ánimo de lucro, una buena recomendación es contactarlas a través de sus capítulos locales para ver cómo pueden apoyar la implementación de mejores prácticas en el interior de las organizaciones, o bien, brindar habilidades y conocimiento dentro de su empresa en lo atinente a la gestión de portafolio.

Referencias

- León Villamar, F. H. (2015). La resiliencia: su aplicación en el sector empresarial. Recuperado de <http://eumed.net/ce/2015/1/resiliencia.html>
- Medina Salgado, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y Estrategia*, 41, 29-39.
- OCDE/CEPAL/CAF (2015). *Perspectivas económicas de América Latina 2016*. París: Autor.
- Project Management Institute (PMI) (2013). *Pulse of the profession*. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse>
- Remy, P. (2013). Manejo estratégico de crisis en organizaciones: cómo preverlas, enfrentarlas y aprender de ellas. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Terrazas Pastor, R. A. (2009). Modelo conceptual para la gestión de proyectos. *Perspectivas*, 24, 165-188.