



MARCO METODOLÓGICO DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ADAPTATIVA

Mayo 2022



Co-funded by
the European Union

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Universitat
de les Illes Balears



helixconnect
Consult - Finance - Grow



Elaboración

Esta guía ha sido elaborada por *Innovation Training Center* (ITC) en el marco del proyecto ERASMUS+ FENIX *Fostering organisational resilience and adaptive management in enterprises* financiado con el apoyo de la Comisión Europea. El contenido fue creado a través de las contribuciones y el apoyo de todos los socios. Sitio web: <https://fenixproject.eu/>.

Traducción al castellano

M. Begoña Arenas Y Rubén Comas

Consortio:

UNIVERSIDAD DE LAS ISLAS BALEARES (ES)

ISQ eLearning SA (PT)

HELIX CONNECT EUROPE SRL (RO)

CENTRO DE FORMACIÓN EN INNOVACIÓN, SL (ES)

INSTITUTOU EKPAIDEFTIKOU KAI EPAGGELMATIKOU PROSANATOLISMOU (GR)

Reconocimiento

Nos gustaría agradecer a todos los formadores, expertos e investigadores que han participado en este informe.

Derechos de autor

Los materiales pueden ser utilizados de acuerdo con la Licencia Creative Commons No Comercial Share Alike:



Renuncia

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja únicamente las opiniones del autor, y la Comisión no se hace responsable de ningún uso que pueda hacerse de la información contenida en ella. Número del Proyecto: 2021-1-ES01-KA220-VET-000032954.

Índice de contenidos

Introducción.....	44
.....	4
El proyecto FENIX	44
.....	4
Grupo destinatario	55
.....	5
Este documento	66
.....	6
1. El Marco ORAM.....	77
.....	7
2. Rama de la fuerza laboral: Gamificación para la capacitación de la fuerza laboral en Resiliencia	1212
.....	12
3. Rama Organizativa.....	1515
.....	15
3.1 Acción 1: Directriz para la aplicación de prácticas de resiliencia sistémica en las empresas (PR4)	1515
.....	15
Bibliografía	3030
.....	30

Introducción

El proyecto FENIX

FENIX es un proyecto ERASMUS+ KA2 con un plazo de ejecución de 24 meses, entre el 03/01/2022 y el 03/01/2024. El proyecto está siendo desarrollado por un consorcio de CINCO (5) socios de cuatro (4) países europeos: España, Portugal, Rumania y Grecia.

La pandemia de COVID19 demostró que la resiliencia es clave para hacer frente a eventos negativos impredecibles. Las empresas europeas están tratando de recuperarse de los impactos negativos causados por los múltiples confinamientos, las restricciones de confinamiento, la pérdida de productividad, solo por nombrar algunos factores. Para sobrevivir a esta crisis económica, sanitaria y social, las empresas deben mostrar resiliencia organizativa, apoyada por sistemas de gestión adaptativos. Con el aumento del calentamiento global, la probabilidad de otra pandemia, los principales patrones migratorios (y otros), se trata de saber cómo lidiar con la próxima crisis (no SI habrá una próxima crisis). Sin embargo, las organizaciones se enfrentan a las adversidades a diario y la forma en que responden a tales adversidades puede hacer que la organización sea frágil, si actúa rígidamente, o flexible, si actúa a través de un conjunto de habilidades que promueven la eficiencia y el crecimiento de la organización (Sutcliffe y Vogus, 2003).

La resiliencia organizacional es la capacidad de las organizaciones para enfrentarse a la adversidad de manera que se genere una respuesta que permita el rebote y la activación de mecanismos “de afrontamiento”, el logro de una adaptación positiva, más el desarrollo de nuevas capacidades que permitan la exploración de oportunidades y la construcción de habilidades para hacer frente a futuras adversidades (Coutu, 2002). Esto se logra mediante dos componentes:

- a) la resiliencia individual del personal de la organización (cuando se utiliza colectivamente) y
- b) la resiliencia sistémica de los procesos de la organización (capacidad del sistema) (Irigaray, Paiva y Goldschmidt, 2017).

FENIX tiene como objetivo contribuir a fomentar la resiliencia de las empresas europeas y sus trabajadores, a través del desarrollo de una experiencia innovadora de formación gamificada, una guía para apoyar la implementación de prácticas sistémicas de resiliencia dentro de las empresas y un curso intensivo en línea sobre Gestión Adaptativa.

Grupo destinatario

Los grupos destinatarios a los que se dirige son, como se ilustra en la figura 1:

PERSONAL:

Gamificación: Grupos destinatarios: microempresas, pymes y mano de obra de las corporaciones; Emprendedores; Personas desempleadas que buscan mejorar sus habilidades; Adultos con el objetivo de mejorar su competencia de resiliencia; Centros de innovación; Aceleradoras e incubadoras de empresas.

ORGANIZACIONES:

1: Guía para la implementación de prácticas de Resiliencia Sistémica dentro de las empresas (PR4): Grupos objetivo: Microempresas, PYMES, Corporaciones, Otras organizaciones (como ONG, federaciones, asociaciones), Empresarios, Aceleradoras de empresas e incubadoras.

2: Curso intensivo de gestión adaptativa (PR3): Grupos destinatarios: trabajadores a nivel directivo y ejecutivo, otros trabajadores que desean mejorar sus habilidades, personas desempleadas que buscan mejorar sus habilidades



Figura 1: Proyecto FENIX: Relaciones entre los resultados del proyecto. Elaboración propia

Este documento

En este documento proponemos el Marco de Resiliencia Organizacional y Gestión Adaptativa (ORAM, de las siglas en inglés) que incluye los resultados de aprendizaje necesarios para:

- Proponer un juego serio para el personal de las empresas
- Establecer la “Guía para la implementación de prácticas de resiliencia sistémica dentro de las empresas”
- Proponer un Curso Intensivo de Gestión Adaptativa para organizaciones

Se divide en 3 capítulos:

1. El Marco de Resiliencia Organizacional y Gestión Adaptativa (ORAM) propuesto por la asociación FENIX
2. La gamificación de la cualificación del personal en la competencia de resiliencia: una introducción sobre la resiliencia más el nivel de la cualificación basada en el marco europeo propuesto y los resultados de aprendizaje previstos en el marco de la formación gamificada para la mano de obra
3. Para las organizaciones, se presenta la *Guía para la implementación de prácticas de resiliencia sistémica dentro de las empresas*, además del nivel de la cualificación basada en el marco europeo propuesto y los resultados de aprendizaje previstos en el marco del curso intensivo de gestión adaptativa.

1. El marco ORAM

La resiliencia se origina en la palabra latina *recilio* (Kotliarenco, Cáceres y Fontecilla, 1997) que se interpreta como saltar hacia atrás o saltar hacia atrás. El término resiliencia se menciona desde hace algunos años y se conocía originalmente en estudios realizados en física, cuando se comprobó que los materiales que han sido sometidos a deformaciones o cambios tienen la capacidad de volver a ser los mismos, recuperando todas sus propiedades y condiciones originales, tras ser sometidos a altas presiones (Hollnagel, 2006). Por ejemplo, si tenemos dos bolas, una de papel y la otra de goma, y activamos en ellas la presión de cincuenta kilos de peso, las dos bolas se deformarán. Cuando se elimina la presión, la bola de papel no vuelve a su forma original, sino que la pelota de goma vuelve casi instantáneamente a su forma original. Científicamente está demostrado que la pelota de goma tiene diferentes factores que pueden ser químicos, de densidad, etc., que afectan la resiliencia de los cuerpos (Fink, Wayne, & Carroll, 1981).

Si nos enfocamos en **la resiliencia organizacional**, esta es considerada como la capacidad que genera una institución para enfrentar cambios que aparecen como eventos que producen crisis repentinas (López, 2009). En la resiliencia organizacional se identifican varias etapas: 1) la prevención de eventos negativos, que causan crisis y hacen vulnerables a las empresas; 2) prepararse para evitar que los resultados negativos empeoren con el tiempo; 3) tener la estructura para que después de salir victorioso, superando la crisis, teniendo el poder de recuperarse de las consecuencias negativas dejadas por estos eventos, aplicando de manera dinámica, pero flexible, acciones que apunten a recuperar sus fortalezas y eficiencia después de la crisis (Nemeth, Hollnagel, & Dekker, 2009).

Es importante que las empresas estén preparadas para enfrentar una crisis, y no esperar a que aparezcan para tomar medidas defensivas. La resiliencia es importante ya que permite a las personas desarrollar mecanismos para protegerse en situaciones potencialmente abrumadoras y estresantes. También nos ayuda a mantener un equilibrio en nuestra vida laboral y durante los momentos difíciles y estresantes.

Una fuerza laboral resiliente es capaz de encontrar nuevos niveles de compromiso y empoderamiento. Los equipos resilientes prosperan y responden con confianza a los desafíos personales y profesionales, manteniendo al mismo tiempo un rendimiento óptimo y brindando una mayor productividad.

La gestión adaptativa, también conocida como gestión adaptativa de recursos o evaluación y gestión ambiental adaptativa, es un proceso estructurado e iterativo de toma de decisiones frente a la incertidumbre, con el objetivo de reducir la incertidumbre a lo largo del tiempo a través del monitoreo del sistema. De esta manera, la toma de decisiones cumple simultáneamente con uno o más objetivos de gestión de recursos y, ya sea pasiva o activamente, acumula la información necesaria para mejorar la gestión futura. La gestión adaptativa es una herramienta que debe utilizarse no sólo para cambiar un sistema, sino también para aprender sobre el sistema (Holling, 1978).

Debido a que la gestión adaptativa se basa en un proceso de aprendizaje, mejora los resultados de gestión a largo plazo. El desafío en el uso del enfoque de gestión adaptativa radica en encontrar el equilibrio correcto entre la adquisición de conocimiento para mejorar la gestión en el futuro y lograr el mejor resultado a corto plazo basado en el conocimiento actual (Allan y Starkey, 2009).

Los resultados de FENIX se basarán en el Marco de Resiliencia Organizacional y Gestión Adaptativa (ORAM) que se basa en 3 ingredientes principales:

1. PERSONAL RESILIENTE (Juego serio)
2. ORGANIZACIONES RESILIENTES (Guía)
3. ORGANIZACIONES FORMADAS EN GESTIÓN ADAPTATIVA (Curso intensivo)

La Figura 2 ilustra el Marco ORAM propuesto.



Figura 2: Proyecto FENIX: marco metodológico ORAM. Elaboración propia

La Figura 2 muestra los 3 componentes principales, es decir, la necesidad de mejorar las habilidades de la fuerza laboral a través de un **juego serio específico** para aprender sobre resiliencia, cómo construir capacidades resilientes, la gestión de las emociones y la construcción de valores resilientes, además de **las pautas sobre organizaciones resilientes** que incluyen la definición de resiliencia sistémica, los diferentes modelos de liderazgo y las diferentes recomendaciones para construir resiliencia en las organizaciones.

A esto se une el **curso intensivo de gestión adaptativa** que se centrará en 9 unidades de competencia:

1. Visión general de la gestión adaptativa
2. Gestión adaptativa en las empresas
3. Metodologías de seguimiento y evaluación (S&E) diseñadas para hacer frente a la complejidad
4. Recopilación y análisis de datos empresariales
5. Caracterización de la incertidumbre del sistema
6. Aceptar el riesgo y la incertidumbre
7. Toma de decisiones iterativa
8. Adaptación táctica y estratégica
9. Aprendizaje Organizacional (mecanismos de retroalimentación).

Como se ilustra en la figura 3:

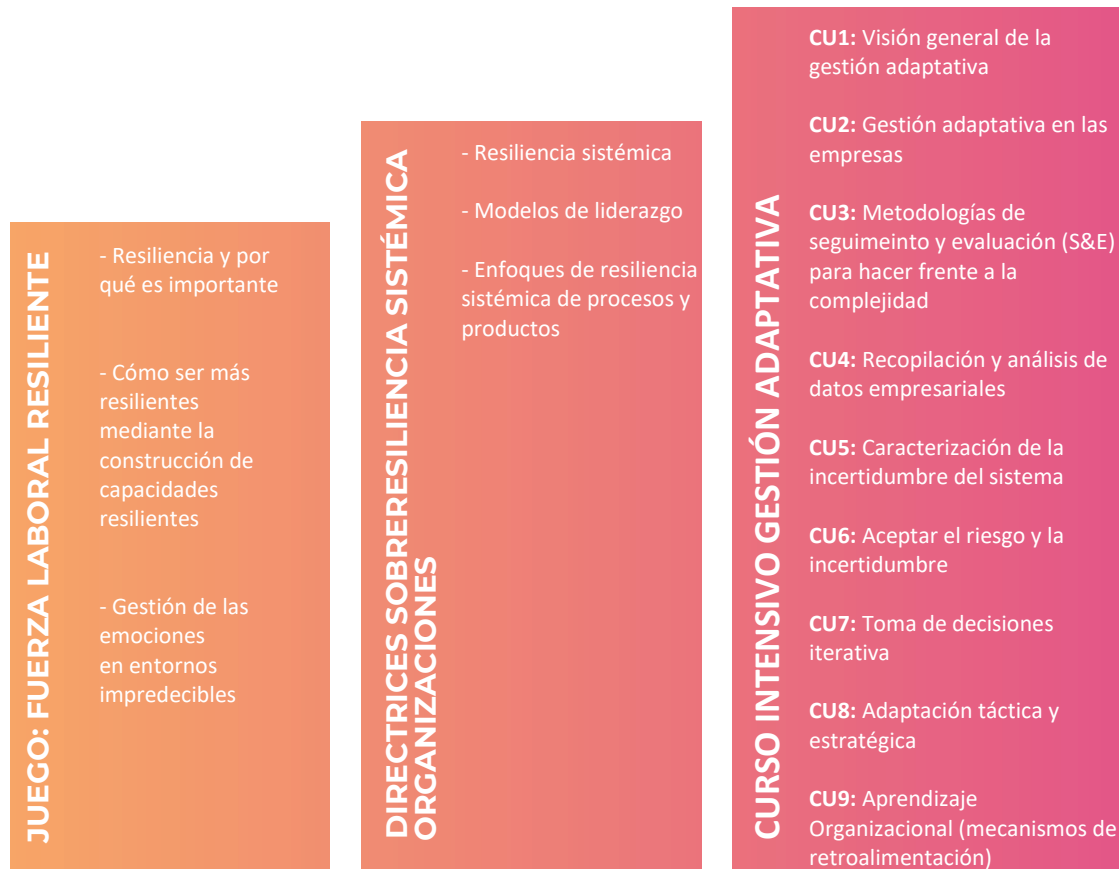


Figura 3: Contenido de los componentes del marco ORAM. Elaboración propia

2. Personal: Gamificación para la capacitación de la fuerza laboral en resiliencia

Este capítulo presenta una introducción sobre la resiliencia incluyendo el nivel de la cualificación basada en el Marco Europeo de Cualificaciones (MEC, a partir de ahora) propuesto y los resultados de aprendizaje previstos en el marco de la formación gamificada para la mano de obra destinada a reforzar su competencia de resiliencia y utilizarla colectivamente en el apoyo a la empresa.

Los grupos destinatarios de esta capacitación son las microempresas, las pymes y la fuerza laboral de las corporaciones; empresarios; personas desempleadas que buscan mejorar sus habilidades; adultos con el objetivo de mejorar su competencia de resiliencia; centros de innovación; aceleradoras e incubadoras de empresas.

Proponemos el nivel 3 del MEC para la formación, como se muestra en el cuadro 1:

Cuadro 1: Propuesta: Nivel 3 del MEC

	Conocimientos	Habilidades	Responsabilidad y autonomía
Nivel 3 del MEC	Conocimiento de hechos, principios, procesos y conceptos generales en un campo de trabajo o estudio	Una gama de habilidades cognitivas y prácticas necesarias para realizar tareas y resolver problemas mediante la selección y aplicación de métodos básicos, herramientas, materiales e información	<ul style="list-style-type: none"> • Asumir la responsabilidad de completar las tareas en el trabajo o el estudio. • Adaptar el comportamiento propio a las circunstancias en la resolución de problemas

La competencia de resiliencia es la capacidad de hacer frente al estrés y los obstáculos, así como recuperarse de la desgracia.

Para garantizar buenas habilidades de resiliencia, se deben emplear y cultivar competencias diferentes relacionadas con la resiliencia. Los desafíos en la vida se pueden resolver más fácilmente y las dificultades ocurrirán con menos frecuencia si se conocen y usan ciertas cualidades relacionadas con la resiliencia. La autoconciencia, el autocontrol, el optimismo, las fortalezas del carácter, la agilidad mental y la conexión se encuentran entre ellos.

La crisis de la pandemia también ha demostrado a los líderes empresariales el valor genuino de la gestión de la resiliencia. Se dieron cuenta de lo importantes que eran sus planes de contingencia de crisis para superar la catástrofe. Aunque no se anticipó la magnitud de la epidemia y su impacto en cascada, los procesos y procedimientos implementados demostraron ser efectivos (o ineficaces) frente a circunstancias extremas.

A partir de esta experiencia de capacitación, los empleados estarán más motivados, serán capaces de lidiar con el cambio y serán menos propensos al agotamiento. También se beneficia la salud general de los beneficiarios, ya que la resiliencia y el bienestar en el lugar de trabajo están fuertemente vinculados. La autorreflexión, el tiempo y la práctica son componentes necesarios para desarrollar la resiliencia. Los líderes y gerentes de equipo, por otro lado, pueden ayudar a un individuo a desarrollarse al brindarle las herramientas y la capacitación adecuadas. Facilitar la resiliencia desde arriba aumenta la resiliencia organizacional, convirtiéndola en una cultura para toda la empresa. Esto tranquiliza y motiva a los empleados a dedicar tiempo al desarrollo profesional.

Tabla 2: Aprendizaje propuesto Resultados de la formación gamificada para el personal.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
Al finalizar la experiencia de capacitación gamificada, el alumno podrá:		
CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA
<p>Conocimiento fáctico sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> resiliencia y por qué es importante cómo ser más resilientes mediante la creación de capacidades resilientes gestionar las emociones en entornos impredecibles construir valores resilientes 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar técnicas simples de resiliencia en la rutina de trabajo diaria Cambiar los problemas relacionados con la rutina de trabajo Manejar las emociones duras Lidiar con el cambio en el entorno de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Formular estrategias de resiliencia simples Organizar eficientemente su rutina de trabajo evaluar sus estrategias "de afrontamiento" para las emociones duras prepararse para el cambio, a un cierto nivel

En la experiencia gamificada de FENIX los participantes podrán:

- Concienciarse sobre los factores estresantes y las respuestas emocionales en el trabajo
- Mejorar su capacidad para autorregular el estrés y las emociones
- Aprender y aplicar técnicas de comunicación verbal y no verbal en situaciones estresantes y emocionales
- Aprender y aplicar habilidades de inteligencia emocional para reconocer y manejar mejor el estrés
- Mejorar sus habilidades para desarrollar una cultura resiliente y emocionalmente saludable en el lugar de trabajo.

3. Rama Organizacional

Este capítulo presenta una visión general de la guía para la implementación de prácticas de resiliencia sistémica dentro de las empresas y el nivel de MEC propuesto y los resultados de aprendizaje previstos en el marco del Curso Intensivo de Gestión Adaptativa.

3.1 Acción 1: Guía para la implementación de prácticas de resiliencia sistémica dentro de las empresas (PR4)

Los grupos destinatarios de estas directrices son las microempresas, las pymes, las corporaciones, otras organizaciones (como ongs, federaciones, asociaciones), empresarios, aceleradoras de empresas e incubadoras.

Hemos incluido algunas definiciones clave como punto de partida para el desarrollo de la Guía.

15

RESILIENCIA SISTÉMICA

La capacidad de los actores en un sistema complejo para responder eficazmente y recuperarse de la conmoción y la sorpresa (Walker y Salt, 2012; Ungar, 2018).

MODELOS DE LIDERAZGO

Liderazgo autocrático

Enfoque de arriba hacia abajo para la toma de decisiones dentro de una organización. Es un enfoque de comando y control más conservador. El uso debe limitarse a asuntos urgentes.

Liderazgo autoritario

En lugar de simplemente emitir órdenes, los líderes que usan este modelo se toman el tiempo para explicar su pensamiento. Los líderes autorizados dan autonomía a las personas sobre cómo se deben lograr los objetivos comunes.

Liderazgo que marca el ritmo

Se centra en el rendimiento y el logro de objetivos. Este tipo de líderes esperan excelencia de su equipo y de sí mismos y se les puede ver saltando para asegurarse de que se cumplan los objetivos. Este estilo es ideal para hacer que las cosas avancen, pero puede ser estresante para los miembros del equipo a largo plazo.

Liderazgo democrático

Es un modelo que valora la participación de los miembros del equipo para compartir sus puntos de vista y elegir cómo quieren hacer las cosas.

Coaching de liderazgo

En este tipo de liderazgo, los líderes dan a los miembros del equipo instrucciones para ayudarlos a lograr sus mejores resultados y alcanzar su máximo potencial. Estos líderes están enfocados en sacar lo mejor de sus equipos.

Liderazgo afiliativo

También conocido como Liderazgo Colaborativo, se basa en la formación de acuerdos y el establecimiento de relaciones de cooperación entre los miembros del equipo.

Liderazgo en *laissez-faire*

Lo opuesto al liderazgo autocrático, este tipo de líder proporciona a sus equipos los recursos y las herramientas que necesitan para tener éxito, pero generalmente no se involucra en el trabajo diario.

PROCESOS Y PRODUCTOS ENFOQUES DE RESILIENCIA SISTÉMICA

La recuperación y la adaptación después de las interrupciones es un requisito para los sistemas interconectados económicos, industriales, sociales y de salud del siglo XXI, y la resiliencia es una parte cada vez más crucial de las estrategias para evitar el colapso sistémico.

Sobre la base de los informes de la OCDE y diversas fuentes sobre resiliencia, las recomendaciones específicas para desarrollar la resiliencia en las organizaciones, para contener epidemias y otras amenazas sistémicas incluyen:

- Diseñar sistemas, incluyendo infraestructura, cadenas de suministro y sistemas económicos, financieros y de salud pública, para que sean resilientes, es decir, recuperables y adaptables.
- Desarrollar métodos para cuantificar la resiliencia de modo que las compensaciones entre la eficiencia y la resiliencia de un sistema puedan hacerse explícitas y guiar las inversiones.

- Controlar la complejidad del sistema para minimizar las fallas en cascada resultantes de interrupciones inesperadas al desacoplar conexiones innecesarias en toda la infraestructura y hacer que las conexiones necesarias sean controlables y visibles.
- Administrar la topología del sistema diseñando la conexión y las comunicaciones adecuadas en toda la infraestructura interconectada.
- Agregar recursos y redundancias en componentes cruciales del sistema para garantizar la funcionalidad.
- Desarrollar herramientas de apoyo para facilitar la toma de decisiones en tiempo real que integren datos y automaticen la selección de alternativas de gestión basadas en compensaciones explícitas de políticas en tiempo real.

Un procedimiento de varios pasos para identificar, analizar y gobernar los riesgos sistémicos, así como preparar mejor los sistemas afectados para tales riesgos mediante la mitigación de posibles amenazas y la transición del sistema hacia uno de resiliencia por diseño fue diseñado por las [*Directrices para la Gobernanza de los Riesgos Sistémicos \(IRGC 2018\)*](#) del Centro Internacional de Gobernanza de Riesgos y se puede utilizar de forma complementaria:

- Explorar el sistema, define sus límites y dinámicas.
- Desarrollar escenarios considerando posibles transiciones en curso y futuras.
- Determinar los objetivos y el nivel de tolerabilidad para el riesgo y la incertidumbre.
- Co-desarrollar estrategias de gestión que se ocupen de cada escenario.
- Abordar las barreras imprevistas y los cambios críticos repentinos.
- Decidir, probar e implementar estrategias.
- Supervisar, aprender, revisar y adaptar.

3.2 Acción 2: Curso Intensivo de Gestión Adaptativa (PR3)

Los grupos destinatarios de esta formación son los trabajadores a nivel directivo y ejecutivo, otros trabajadores que deseen mejorar sus competencias así como personas desempleadas que busquen mejorar sus competencias.

Proponemos el nivel 4 del MEC para la formación, como se muestra en el cuadro 1:

Cuadro 3: Propuesta: Nivel 4 del MEC

	Conocimiento	Habilidades	Responsabilidad y autonomía
Nivel 4 del MEC	Conocimiento fáctico y teórico en contextos amplios dentro de un campo de trabajo o estudio	Una gama de habilidades cognitivas y prácticas necesarias para generar soluciones a problemas específicos en un campo de trabajo o estudio	<ul style="list-style-type: none"> Ejercer la autogestión dentro de las pautas de los contextos de trabajo o estudio que suelen ser predecibles pero que están sujetos a cambios; Supervisar el trabajo rutinario de los demás, Asumir alguna responsabilidad para la evaluación y mejora de las actividades de trabajo o estudio

El "Adaptive management crash course" o curso intensivo en gestión adaptativa estará diseñado para el aprendizaje móvil asíncrono (mLearning) y será un curso de corta duración. Este curso intensivo incluirá los Resultados de Aprendizaje desarrollados en este Marco.

El objetivo y los objetivos de la experiencia de capacitación es apoyar a los estudiantes a mejorar las prácticas de gestión de manera incremental mediante la implementación de planes que maximicen las oportunidades de aprender de la experiencia.

Se desarrollan las siguientes unidades de competencia:

CU1: Visión general de la gestión adaptativa

CU2: Gestión adaptativa en las empresas

CU3: Metodologías de monitoreo y evaluación (M&E) diseñadas para hacer frente a la complejidad

CU4: Recopilación y análisis de datos empresariales

CU5: Caracterización de la incertidumbre del sistema

CU6: Aceptar el riesgo y la incertidumbre

CU7: Toma de decisiones iterativa

CU8: Adaptación táctica y estratégica

CU9: Aprendizaje Organizacional (mecanismos de retroalimentación)

CU1 - Visión general de la gestión adaptativa		
RESULTADOS DEL APRENDIZAJE		
Al finalizar la experiencia de capacitación gamificada, el alumno podrá:		
CONOCIMIENTO	HABILIDADES	RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA
<p>Conocimiento teórico/fáctico en: Qué es la gestión adaptativa y qué implica (pasos y pautas cortas).</p>	<p>Definir la gestión adaptativa como un enfoque clave para la toma de decisiones que enfatiza la responsabilidad y la explicitud</p> <p>Identificar los pasos para aplicar la gestión adaptativa</p> <p>Adoptar la mentalidad para utilizar los elementos de la gestión adaptativa para usar en diferentes proyectos</p>	<p>Ejercer un enfoque de gestión adaptativa dentro de las directrices que enfatizan la responsabilidad y la explicitud</p> <p>Aplicar los seis pasos principales involucrados en la gestión adaptativa: 1) evaluación de problemas, 2) diseño, 3) implementación, 4) seguimiento, 5) evaluación y 6) ajuste.</p>

CU2 Gestión adaptativa en las empresas		
RESULTADOS DEL APRENDIZAJE		
	Al finalizar la experiencia de capacitación gamificada, el alumno podrá:	
CONOCIMIENTO	HABILIDADES	RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA
<p>Conocimiento teórico/fáctico en:</p> <p>Gestión adaptativa en las empresas para afrontar mejor el riesgo y la incertidumbre: pautas de aplicación.</p> <p>Qué es una empresa adaptable (u organización adaptable)</p>	<p>Describir los enfoques de gestión adaptativa en las empresas para lidiar mejor con el riesgo y la incertidumbre</p> <p>Identificar a una empresa adaptativa en comparación con las empresas que se adaptan menos</p> <p>Reconocer las ventajas de los enfoques de gestión adaptativa en las empresas que son menos adaptables</p>	<p>Aplicar enfoques de gestión adaptativa para enfrentarse mejor al riesgo y la incertidumbre dentro de la empresa</p> <p>Organizar y supervisar el trabajo del personal de la empresa para implementar enfoques de gestión adaptativa dentro de la empresa.</p>

CU3 Metodologías de monitoreo y evaluación (M&E) diseñadas para hacer frente a la complejidad

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al finalizar la experiencia de capacitación gamificada, el alumno podrá:		
CONOCIMIENTO	HABILIDADES	RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA
<p>Conocimiento teórico/fáctico en:</p> <p>Evaluación de la complejidad</p> <p>Estrategias</p> <p>Gestión del tiempo</p> <p>Priorizar el proceso</p>	<p>Resolver, hasta cierto punto, los problemas relacionados con la complejidad de su trabajo</p> <p>Diseñar estrategias de afrontamiento simples</p> <p>Preparar su horario de trabajo de manera eficiente</p> <p>Priorizar de manera eficiente su lista de tareas diarias.</p>	<p>Desarrollar un tiempo de trabajo eficiente – marco</p> <p>Elija las estrategias de afrontamiento adecuadas</p> <p>Organizar mejor su rutina diaria de trabajo.</p>

CU4 Recopilación y análisis de datos empresariales		
RESULTADOS DEL APRENDIZAJE		
Al finalizar la experiencia de capacitación gamificada, el alumno podrá:		
CONOCIMIENTO	HABILIDADES	RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA
<p>Conocimiento teórico/fáctico en:</p> <p>Técnicas de recopilación de datos empresariales</p> <p>Metodologías de análisis de datos</p>	<p>Comparar y elegir las técnicas de recopilación de datos empresariales adecuadas</p> <p>Analizar los datos empresariales.</p>	<p>Diseñar una estrategia sencilla de análisis de datos</p> <p>Preparar el plan de negocios y los próximos pasos.</p>

CU5 Caracterización de la incertidumbre del sistema		
RESULTADOS DEL APRENDIZAJE		
Al finalizar la experiencia de capacitación gamificada, el alumno podrá		
CONOCIMIENTO	HABILIDADES	RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA
<p>Conocimiento teórico/fáctico en:</p> <p>Incertidumbre del sistema</p> <p>Inferencia multimodal</p>	<p>Describir el concepto de incertidumbre del sistema</p> <p>Reconocer el enfoque de inferencia multimodal para hacer frente a la incertidumbre del sistema</p> <p>Identificar la incertidumbre dentro de los procesos y recursos de una empresa determinada.</p>	<p>Ejercer la autogestión dentro de las pautas de contextos de trabajo que suelen ser predecibles, pero que están sujetas a cambios.</p> <p>Supervisar el trabajo rutinario de los miembros del equipo, asumiendo la responsabilidad de la evaluación y mejora de las actividades de trabajo o estudio.</p>

CU6 Abrazar el riesgo y la incertidumbre		
RESULTADOS DEL APRENDIZAJE		
Al finalizar la experiencia de capacitación gamificada, el alumno podrá		
CONOCIMIENTO	HABILIDADES	RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA
<p>Conocimiento teórico/fáctico en:</p> <p>Estrategias para aceptar el riesgo y la incertidumbre</p>	<p>Definir el riesgo y la incertidumbre en el ámbito de la gestión de un equipo</p> <p>Adoptar la mentalidad de aceptar el riesgo, en lugar de simplemente tolerarlo</p> <p>Identificar estrategias para abarcar el riesgo y la incertidumbre dentro del ámbito del trabajo.</p>	<p>Ejercer la autogestión dentro de las pautas de contextos de trabajo que suelen ser predecibles, pero que están sujetos a cambios.</p> <p>Supervisar el trabajo rutinario de los miembros del equipo, asumiendo la responsabilidad de la evaluación y mejora de las actividades de trabajo o estudio.</p>



CU7 Toma de decisiones iterativa		
RESULTADOS DEL APRENDIZAJE		
Al finalizar la experiencia de capacitación gamificada, el alumno podrá		
CONOCIMIENTO	HABILIDADES	RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA
<p>Conocimiento teórico/fáctico en:</p> <p>Estrategias, procedimientos y competencias relacionadas con observar, interpretar e intervenir hacia ciertas metas y objetivos en un lugar de trabajo</p>	<p>Definir los principales elementos de los procesos de toma de decisiones</p> <p>Identificar elementos o situaciones disruptivas relacionadas con los procesos de toma de decisiones</p> <p>Interpretar y adoptar procesos iterativos o en bucle al planificar y decidir en el marco de sus actividades laborales.</p>	<p>Aplicar ciertos procesos y estrategias que conduzcan a una toma de decisiones adaptativa y exitosa</p> <p>Analizar, proponer y aplicar procesos adaptativos de toma de decisiones en toda la organización/empresa.</p>

ADOPCIÓN TÁCTICA Y ESTRATÉGICA DE CU8

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al finalizar la experiencia de capacitación gamificada, el alumno podrá:		
CONOCIMIENTO	HABILIDADES	RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA
<p>Conocimiento teórico/fáctico en:</p> <p>Estrategias, procedimientos y competencias relacionadas con la planificación estratégica</p>	<p>Analizar críticamente los procesos seguidos tanto individual como organizativamente con respecto a la planificación y los enfoques estratégicos en el lugar de trabajo</p> <p>Analizar y priorizar determinadas soluciones según determinadas dificultades en el marco de competencias y habilidades adaptativas</p> <p>Aplicar ciertos procesos, no tanto enfocados a impulsar y liderar la adopción estratégica y táctica, sino a nutrir la adopción estratégica y táctica.</p>	<p>Diseñar y aplicar estrategias a corto, medio y largo plazo basadas en las necesidades, déficits y potencialidad de la organización</p> <p>Motivar a los demás miembros de la empresa/organización a adoptar enfoques estratégicos y tácticos a la hora de planificar a corto, medio y largo plazo.</p>

CU9 Aprendizaje Organizacional (mecanismos de retroalimentación)

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al finalizar la experiencia de capacitación gamificada, el alumno podrá:		
CONOCIMIENTO	HABILIDADES	RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA
<p>Conocimiento teórico/fáctico en:</p> <p>Mecanismos de retroalimentación (monitoreo y evaluación) como herramientas para dar y recibir retroalimentación</p>	<p>Identificar y adaptar los mecanismos de monitoreo y evaluación más apropiados para apoyar la gestión adaptativa</p> <p>Aplicar mecanismos de monitoreo (bucles cortos, centrados en el desembolso y el cumplimiento de los procesos) y evaluación (ciclo de retroalimentación largo sobre los productos, tal vez los resultados) para apoyar la gestión adaptativa en el proceso de aprendizaje de las organizaciones.</p>	<p>Diseñar y aplicar antes, durante y después de la implementación mecanismos de monitoreo y evaluación para apoyar la gestión adaptativa en el proceso de aprendizaje de las organizaciones.</p> <p>Analizar los resultados para apoyar la gestión adaptativa en el proceso de obtención de ganancias de las organizaciones.</p> <p>Apoyar a las organizaciones en el aprendizaje utilizando los resultados de la evaluación: seguir y evaluar los resultados, reevaluar y ajustar las decisiones a medida que se aprende más información.</p>

Bibliografía

Allan, C., Stankey, G. H. (2009). Adaptive Environmental Management: A Practitioner's Guide. Springer Science & Business Media. ISBN: 9781402096327.

Coutu, D.L. (2002) Cómo funciona la resiliencia. Harvard Business Review, 80, 46-55.

Holling, C.S. (1978). Evaluación y Gestión Ambiental Adaptativa. John Wiley & Sons. ISBN: 9781932846072.

Hollnagel, E. (2006). Resiliencia: El desafío de lo inestable. En: Hollnagel, E., Woods, D. D. & Leveson, N. C. (Eds.), Resilience engineering: Concepts and precepts (p. 9-18). Aldershot, Reino Unido: Ashgate.

Fink D., Casas, J, Beaty W., Carroll J. M. (1981) Manual práctico de electricidad para ingenieros. ISBN: 84-291-3026-8.

Irigaray A. R., Paiva C. M. & Goldschmidt (2017) Resiliencia organizacional: propuesta de modelo integrado y agenda de investigación. Cuadernos EBAPE.BR 2017, 15.

KOTLIARENCO M. A, CÁ CERES I., FONTECILLA M. (1997), Estado del Arte en Resiliencia. Available at: <http://www.paho.org/Spanish/HPP/HPF/ADOL/Resil6x9.pdf>.

Nemeth C. P., Hollnagel E., Dekker S., (2009) Perspectivas de ingeniería de resiliencia, Volumen 2: Preparación y restauración. Ashgate. ISBN: 978-0-7546-7520-4.

Sutcliffe, K. M. y T. J. Vogus (2003). Organización para la resiliencia. Beca Organizacional Positiva: Fundamentos de una Nueva Disciplina. K. S. Cameron, J. E. Dutton y R. E. Quinn. San Francisco, CA, Berrett-Koehler: 94-110.



Universitat
de les Illes Balears



FENIX

Consortium



Universitat
de les Illes Balears



helixconnect
Consult. Finance. Grow.



Project n° 2021-1-ES01-KA220-VET-000032954



Co-funded by
the European Union

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.