

Escenarios prospectivos e inteligencia organizacional en la mitigación de riesgos institucionales de la Supervisión escolar, Zona 625, Orizaba, Veracruz

¹Octavio Iván Mendoza Loyo, Lorena Rosas Sánchez, Apolinar González Cessa
Colegio interdisciplinario de Especialización
Griselda López Pérez, Uriel Alejandro Morales Carrera,
Instituto Tecnológico Superior de Zongolica
octavio.mendoza.22@colegiointer.edu.mx
lorena.rs@orizaba.tecnm.mx
itshcessa@gmail.com
g_lopez@zongolica.tecnm.mx

Resumen

En la actualidad, la resiliencia organizacional ha despertado el interés en distintos ámbitos laborales y disciplinas. La problemática central de este estudio recae en la identificación de diversos escenarios de incertidumbre y resistencia al cambio en el personal directivo, administrativo y docente de la Supervisión de Secundarias Estatales de la Zona 625 de Orizaba, Veracruz. El objetivo es diseñar una propuesta de escenarios prospectivos integrando la inteligencia y resiliencia organizacional para la gestión eficaz de los riesgos emergentes en el personal. La metodología utilizada fue de tipo cuantitativa y descriptiva; se aplicó un censo a 25 individuos a partir de un instrumento basado en la encuesta de resiliencia de AON. Como resultado se obtuvo una tendencia general hacia el acuerdo sobre la importancia de la resiliencia y la inteligencia organizacional, con áreas de fortaleza en bienestar financiero, visión organizacional, y cultura de colaboración, pero también se identifican áreas críticas para mejorar como la educación para gastos inesperados y la comunicación de resultados financieros.

Finalmente, se concluye que es necesario fortalecer la comunicación interna entre directivos y plantilla docente, brindando una mejor capacitación respecto a la gestión financiera, promocionar una cultura

organizacional encaminada a una visión estratégica y establecer sistemas de realimentación en todos los niveles de la estructura organizacional.

Palabras clave – Inteligencia organizacional, prospectiva, análisis de riesgo, resiliencia organizacional.

I. INTRODUCCIÓN

En un contexto organizacional cada vez más competitivo y complejo, la gestión efectiva de riesgos institucionales se ha convertido en una prioridad estratégica para las organizaciones en todo el mundo. Las amenazas potenciales, tanto internas como externas, pueden tener un impacto significativo en la continuidad operativa, la reputación y la viabilidad financiera de las instituciones. En respuesta a esta realidad, se recurre cada vez más a enfoques innovadores y herramientas avanzadas para anticipar, evaluar y mitigar los riesgos emergentes.

Actualmente, los escenarios prospectivos y la inteligencia organizacional se han convertido en componentes clave del conjunto de recursos para la

gestión de riesgos. Los escenarios prospectivos, que se definen como narrativas plausibles del futuro que se construyen mediante un análisis y exploración sistemático, brindan una visión completa de los desarrollos futuros posibles y sus implicaciones para las instituciones. Por otra parte, la inteligencia organizacional se refiere a la capacidad de una organización para recopilar, analizar y aplicar información útil para ayudarla a tomar decisiones [1][2].

En este contexto, la inteligencia organizacional se puede aplicar a las entidades educativas para mejorar su capacidad de anticipar y gestionar los riesgos institucionales de manera proactiva y eficaz; es por ello que el objetivo del presente trabajo es diseñar escenarios prospectivos integrando la inteligencia organizacional para la gestión eficaz de los riesgos emergentes en el personal de la Supervisión Escolar de la Zona 625, Orizaba, Veracruz.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Resiliencia Organizacional

En el ámbito de la gestión empresarial, la literatura ha conceptualizado la resiliencia organizacional desde una variedad de puntos de vista. Según Lengnick, se refiere a la capacidad de una organización para mantener la continuidad operativa y aprender de las experiencias pasadas, así como para recuperarse rápidamente de situaciones adversas y adaptarse a los cambios del entorno. Para Linnenluecke, implica la capacidad de resistir, adaptarse y transformar eventos disruptivos mediante el desarrollo de recursos internos y relaciones externas que fortalecen su capacidad de recuperación [3][4].

Por otro lado, Cameron y Spreitzer la definen como la capacidad de mantener un alto rendimiento y bienestar a pesar de las dificultades, promoviendo el crecimiento y la innovación. Según Tugade, se caracteriza por la habilidad de las organizaciones para encontrar significado y oportunidades de crecimiento en situaciones estresantes, utilizando la adversidad como una oportunidad para el desarrollo y la mejora continua. Finalmente, Weick y Sutcliffe

dicen que implica la capacidad de anticipar, prevenir y manejar de manera efectiva situaciones de crisis, promoviendo la confianza, la cohesión y la flexibilidad organizacional [5][6][7].

La resiliencia se utiliza actualmente con mayor énfasis en el ámbito organizacional porque provee a las organizaciones de un proceso cíclico de retroalimentación, con el objetivo de minimizar los diferentes riesgos que enfrenta y por su capacidad para seguir adelante, más fortalecida, una vez que los desequilibrios se corrigen siendo crucial para la adaptación y supervivencia de las organizaciones en entornos empresariales dinámicos y cambiantes.

2.2 Inteligencia Organizacional

En la sociedad moderna, diversas definiciones de inteligencia organizacional han surgido, cada una ofreciendo una perspectiva única sobre esta capacidad fundamental.

Se trata de la capacidad de una organización para obtener, analizar y utilizar información de manera efectiva para mejorar su desempeño y adaptarse a entornos cambiantes. Aznar la define como el proceso mediante el cual las empresas crean, comparten y utilizan conocimientos para mejorar su capacidad de aprendizaje y competitividad. Mohr conceptualiza la inteligencia organizacional como la capacidad de procesar información interna y externa de manera eficiente, permitiendo identificar y aprovechar oportunidades, prevenir riesgos y tomar decisiones estratégicas [8][9][10].

Por otro lado, Pandey describe como la habilidad de una organización para recopilar, analizar y utilizar datos e información de manera inteligente para anticipar tendencias y adaptarse al entorno competitivo. Finalmente, Soomro define la inteligencia organizacional como la capacidad de obtener, almacenar, procesar y distribuir información de manera efectiva, lo que implica no sólo una gestión adecuada de datos, sino también la habilidad de la organización para adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno, anticipar tendencias emergentes y aprovechar oportunidades estratégicas para su crecimiento y desarrollo sostenible [11][12].

La inteligencia organizacional se percibe como una capacidad esencial para el éxito y la adaptabilidad de las organizaciones en entornos empresariales dinámicos y cambiantes. Desde diversas perspectivas, investigadores han ofrecido definiciones que resaltan la importancia de adquirir, analizar y utilizar información de manera eficaz para mejorar el desempeño organizacional, adaptarse a cambios y anticipar tendencias. Esta habilidad no solo implica la gestión efectiva de datos, sino también la capacidad de las organizaciones para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, anticipar oportunidades y riesgos, y tomar decisiones estratégicas fundamentadas para su crecimiento y desarrollo sostenible [13].

2.3 Prospectiva Empresarial

Los escritores modernos han concebido la prospectiva empresarial como disciplina clave en el ámbito organizacional de una variedad de maneras. Godet lo define como un proceso de estudio que analiza tendencias, factores internos y externos para identificar posibles escenarios futuros con el objetivo de ayudar a las organizaciones a anticipar cambios y tomar decisiones estratégicas informadas. Aguilar la define como un conjunto de métodos y herramientas para explorar el futuro, identificando situaciones y tendencias que pueden tener un impacto en la empresa y guiando su planeación estratégica [14][15].

Es un proceso sistemático de análisis y construcción de futuros alternativos. Utiliza herramientas como escenarios prospectivos y análisis de tendencias para preparar a la organización para los obstáculos y oportunidades en el futuro. Se trata de una técnica para identificar y predecir cambios y tendencias en el entorno, creando estrategias que permitan a una empresa adaptarse y prosperar en un entorno incierto. Se describe como una estrategia que ayuda a las empresas a explorar y prepararse para futuros posibles identificando señales débiles y analizando mega tendencias para mejorar la toma de decisiones y reducir la incertidumbre. [16][17][18]

La prospectiva empresarial es una disciplina crucial para las organizaciones en un mundo lleno de incertidumbre y cambio. Desde una variedad de puntos de vista, resaltan la importancia de identificar tendencias, analizar escenarios y crear planes adaptativos para anticipar lo que podría suceder en el futuro. Es esencial utilizar herramientas prospectivas para mejorar la toma de decisiones estratégicas y la capacidad de adaptación de las organizaciones en un entorno empresarial dinámico y desafiante [19].

2.4 Análisis de Riesgo

La literatura especializada ha abordado el análisis de riesgo, como un proceso fundamental en la gestión organizacional, desde una variedad de puntos de vista. implica un proceso sistemático de identificación, evaluación y gestión de los riesgos potenciales que enfrenta una organización con el fin de tomar decisiones informadas y reducir las amenazas. Se define como el proceso de identificar y evaluar eventos o circunstancias que pueden tener un impacto en los objetivos organizacionales, seguido de la implementación de técnicas para minimizar o gestionar estos riesgos de manera efectiva. Es descrito como una herramienta multidisciplinaria que tiene como objetivo identificar, evaluar y cuantificar los riesgos asociados con una actividad, proyecto o proceso, con el fin de ayudar a las personas a tomar decisiones informadas y reducir la incertidumbre relacionada con las acciones futuras [20][21][22].

El riesgo es descrito como un proceso estructurado que implica la identificación sistemática de peligros, la evaluación de la probabilidad y el impacto de eventos adversos y la implementación de medidas preventivas o de mitigación para reducir la exposición de una organización a dichos riesgos. Por su parte, la gestión de riesgos se define como un enfoque analítico que permite a las organizaciones identificar, evaluar y priorizar los riesgos potenciales, así como desarrollar estrategias para reducir su impacto negativo y aprovechar las oportunidades. [23][24]

Estas definiciones muestran la variedad de perspectivas y la relevancia del análisis de riesgo para las organizaciones, en donde gracias a este análisis se puede mejorar la capacidad para anticipar y responder a los desafíos del entorno empresarial utilizando un entendimiento claro de los riesgos y las estrategias de gestión adecuadas.

III. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

En la actualidad, el mercado cambiante demanda a las empresas hacer uso de sus recursos; llegando incluso a agotarse; sin embargo, la finalidad es adaptarse al ambiente y responder a situaciones complejas con el objetivo de permanecer en el mercado, posterior a esta situación, buscando crecimiento y competitividad [25].

En cuanto al contexto, las instituciones educativas son prestadoras de servicios que deben desarrollar la resiliencia organizacional, definiéndose como la capacidad organizacional que tenemos para afrontar las dificultades y aprender de ellas [26].

La resiliencia organizacional se define como una capacidad basada en las etapas de anticipación, afrontamiento y adaptación; estudiar la resiliencia permite a los organismos adaptarse a entornos cambiantes, ya sean dañinos o no, y puede revelar las características de los individuos, sus orígenes y procesos psicosociales. Las organizaciones que cultivan la resiliencia organizacional tienen una oportunidad de aprendizaje más significativa para navegar a través de las crisis, superarlas y transformarse [27][28].

La resiliencia organizacional con base a la gestión del cambio permite transformar todas las operaciones que realiza una empresa, tales como los procesos o procedimientos; esta capacidad no solo implica la supervivencia de la organización en momentos de adversidad, sino también su habilidad para salir fortalecida, aprender de la experiencia y optimizar su operatividad para enfrentar futuros desafíos.

Estos cambios pueden abarcar aspectos como la estructura organizativa, los programas académicos, las políticas, los procedimientos, la tecnología, la cultura institucional y otros elementos, visto de esa manera, se estima que el objetivo principal de la gestión del cambio en este contexto es mejorar la calidad de la educación y garantizar la eficiencia operativa [29].

IV. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

El problema central de este estudio radica en las consecuencias de los cambios adversos de la Secretaría de Educación, que involucra a directivos, docentes y administrativos respecto a las modificaciones de los planes de estudio, adaptación al modelo educativo actual y el cumplimiento de requerimientos, métricas que independientemente de números estadísticos reflejan el exceso de cargas administrativas donde el personal absorbe actividades fuera de su función por el simple hecho de pertenecer a un subsistema, lo que desencadena desmotivación, apatía, frustración y bajo desempeño de sus labores académicas. Este fenómeno contempla un efecto en cadena donde los directivos se ven presionados a cumplir con indicadores que a su vez demandan a los supervisores y estos a los docentes, creando fisuras de cooperación y trabajo en equipo, olvidándose del objetivo central de la educación el cual ya presenta rezago educativo derivado de los efectos post pandemia.

¿Cuál es el nivel de resiliencia organizacional que se aplica en la Supervisión de escuelas secundarias estatales de la Zona 625 de Orizaba, Veracruz ante la gestión del riesgo del personal administrativo y docente?

V. METODOLOGÍA

El presente estudio es de alcance descriptivo, de enfoque cuantitativo y transversal. Es un trabajo no experimental ya que no se contempla la manipulación de variables. Se trata de un estudio multivariado en el cual se analizaron 12 dimensiones y 12 variables de resiliencia

organizacional. El proceso metodológico de este trabajo se conforma de tres fases:

Fase conceptual: Se identificaron las problemáticas mediante la descripción de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Se revisó el cuestionario de diagnóstico de resiliencia organizacional de AON, empresa británica proveedora de servicios de gestión de riesgo, seguros y gestión de seguros, recursos humanos y consultoría, para reconocer los ítems correspondientes y determinar si las variables son acordes a la necesidad de investigación de este trabajo.

Fase metodológica: se determinó la técnica y el instrumento de investigación, contemplando un censo poblacional a 26 participantes pertenecientes al área pedagógica administrativa de la Supervisión de secundarias estatales zona 625 de Orizaba, Veracruz, siendo un total de: 18 directores, 2 asesores técnicos pedagógicos, 5 administrativos y 1 supervisor.

Se utilizó la técnica de encuesta, haciendo uso de un cuestionario de preguntas en escala tipo Likert, de acuerdo con el cuestionario de diagnóstico de resiliencia organizacional de AON, el cual está conformado por 36 ítems y 12 dimensiones, sin embargo, al momento de analizar sus ítems, fue necesario separar más de un ítem en dos reactivos, ya que contenían dos preguntas en un mismo reactivo, lo que pudiera causar sesgo a la hora de preguntar.

Se separó el reactivo 3 correspondiente a la variable salud financiera y organizacional, el reactivo 10 de la variable cultura inclusiva organizacional, el reactivo 16 de la variable visión de responsabilidad laboral y el 31 correspondiente a la variable valor compartido (como se muestra en la Tabla 1). Finalmente, derivado de este ajuste, se generaron 41 ítems respecto a los 36 del cuestionario original de AON.

En la tabla 1 se observan las dimensiones y variables observadas en el instrumento y los 41 reactivos distribuidos en las 12 variables.

Tabla 1. Dimensiones, variables e ítems de la resiliencia organizacional.

DIMENSIÓN	VARIABLE: DINAMISMO ORGANIZACIONAL
AGILIDAD	14. Respuesta a cambios.
	15. Apoyo en el desempeño a trabajadores.
	24. Identificación de talento.
DIMENSIÓN	VARIABLE: SALUD FINANCIERA Y ORGANIZACIONAL
BIENESTAR FINANCIERO	1. Bienestar económico de los empleados.
	1a. Apoyo de recursos a empleados.
	3. Transparencia financiera organizacional.
	3a. Medición del impacto de la transparencia.
36. Participación laboral en campañas de bienestar.	
DIMENSIÓN	VARIABLE: ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN	22. Dinamismo estructural.
	12. Sistema de recompensas.
	33. Flexibilidad de la empresa.
DIMENSIÓN	VARIABLE: DISTRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDAD Y CONTROL
COMPARTIR LA RESPONSABILIDAD	11. Conducta sana empresarial.
	16. Visión de desarrollo humano.
	16a. Visión de responsabilidad laboral.
	27. Reconocimiento de fortalezas y debilidades.
DIMENSIÓN	VARIABLE: HABILIDAD ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL
COMPETENCIAS PREPARADAS PARA EL FUTURO	7. Fomento de desarrollo humano.
	13. Gestión estratégica del talento humano.
	21. Gestión integral de puestos.
DIMENSIÓN	VARIABLE: VALOR COMPARTIDO
CREAR VALOR	19. Globalización en el sistema de recompensas.
	29. Objetivos de sentido de unidad.
	31. Efectividad de la propuesta de valor.
	31a. Valor de la reputación laboral.
DIMENSIÓN	VARIABLE: CULTURA INCLUSIVA ORGANIZACIONAL
LIDERAZGO INCLUSIVO	10. Congruencia del liderazgo y filosofía organizacional.
	10a. El liderazgo y filosofía de personas.
	20. Equidad salarial.
	25. Medición de objetivos incluyentes.
DIMENSIÓN	VARIABLE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
OPTIMIZAR LA INVERSIÓN EN PERSONAS	9. Gestión del desempeño humano.
	12. Trabajo en equipo.
	17. Promoción del bienestar humano.
DIMENSIÓN	VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL
PERTENENCIA	8. Cultura de participación e innovación.
	28. Impacto de la visión y misión.
	30. Sentido de pertenencia.
DIMENSIÓN	VARIABLE: CAPACIDAD ESTRUCTURAL Y DE CONTROL ORGANIZACIONAL
PROPORCIONAR ESTRUCTURA	23. Promoción del desarrollo profesional.
	34. Capacitación laboral.
	35. Estructura organizacional inclusiva.
DIMENSIÓN	VARIABLE: GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGO ORGANIZACIONAL
RIESGO DE LAS PERSONAS	2. Resiliencia del riesgo laboral.
	6. Participación laboral en programas de salud.
	28. Estrategias de crecimiento profesional.
	26. Estrategias de crecimiento profesional.
DIMENSIÓN	VARIABLE: BIENESTAR DEL CAPITAL HUMANO
SALUD FÍSICA Y MENTAL	4. Indicadores de bienestar físico y mental.
	5. Directivos capacitados en temas de salud mental.
	18. Medición del impacto de campañas de bienestar.

Fase empírica: el instrumento fue enviado de manera digital por correo electrónico, con la finalidad de obtener datos para su tratamiento y análisis. Haciendo uso del método cuantitativo, se identificó la frecuencia en la cual se presenta el fenómeno de interés y sus características generales.

VI. RESULTADOS

Como resultado de la aplicación del cuestionario, se obtuvo que, las puntuaciones más bajas correspondieron a las variables Dinamismo organizacional y Gestión integral del riesgo organizacional. Dinamismo organizacional obtuvo un valor de 3.3 por debajo de la media, esto derivado de que la organización no tiene agilidad para mover rápidamente a los empleados a nuevas

funciones, no proporciona los recursos necesarios y carece de un proceso que ayude a prosperar a los empleados en un entorno virtual.

Por otra parte, la variable *Gestión integral del riesgo organizacional* obtuvo un puntaje de 3.2 por debajo de la media, causado por aspectos relacionados a la falta de preparación en los empleados para afrontar gastos inesperados y períodos de incertidumbre financiera, así como ausencia de participación de los empleados en programas diseñados para abordar problemas y riesgos de salud, (Ver fig. 1).



Figura 1. Resultados globales de la evaluación de las variables de Resiliencia Organizacional.

En cuanto a la adaptabilidad organizacional, se observa que son aceptables los niveles movilidad y estrategia de compensación, sin embargo, en la medición de la estrategia de localización y adaptación al lugar, los resultados reflejan un valor por debajo de la media. (Ver fig. 2).

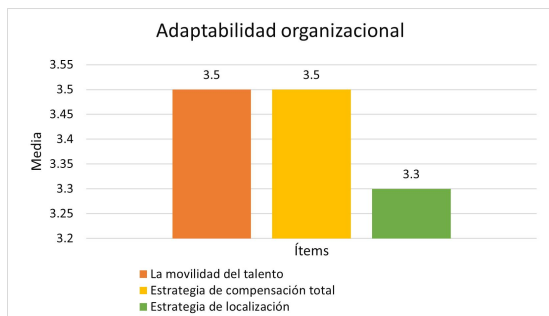


Figura 2. Resultados de la variable adaptabilidad organizacional.

En la variable Bienestar del capital humano, las evaluaciones más bajas correspondieron a ítems relacionados a la falta de métricas por parte de la dirección para evaluar el estado de bienestar físico,

mental y emocional en toda la organización y la medición regular de la efectividad de las campañas de comunicación relacionadas con los beneficios y el bienestar, obteniendo una puntuación de 3.3 y 3.1 respectivamente, mientras que la evaluación más alta la obtuvo la seguridad de los cargos directivos abordando temas de salud mental con los empleados. (Ver fig. 3).

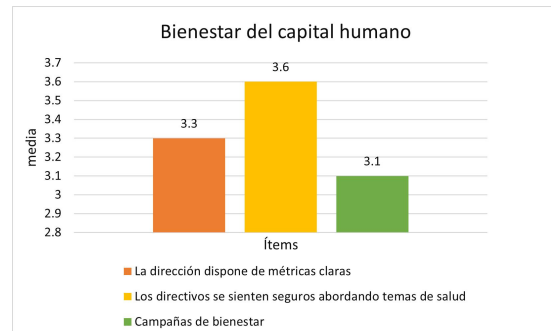


Figura 3. Resultados de la variable Bienestar del capital humano. Elaboración propia.

Se obtuvo como resultado que la organización tiene en su estructura, diferentes personas/niveles responsables de lograr nuestros objetivos de diversidad e inclusión, por el contrario, no se compromete con todos los empleados sobre formas de desarrollar sus carreras. (Ver fig. 4).

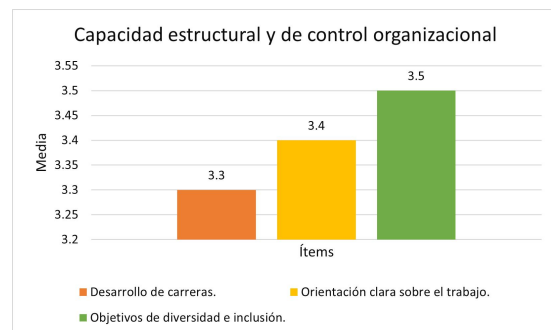


Figura 4. Resultados de la variable Capacidad estructural y del control organizacional.

Al evaluar la variable Cultura organizacional, se obtuvo que los empleados no consideran que la organización garantice la equidad, en contraste, consideran que la filosofía de la organización se articula con la misión y visión. (Ver fig. 5).

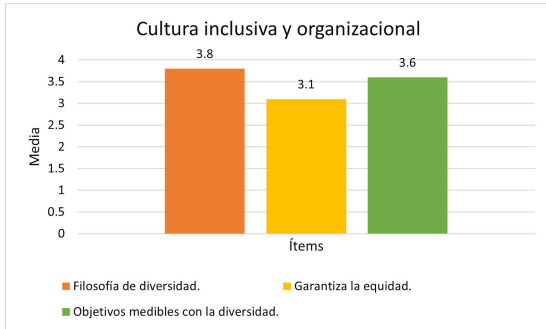


Figura 5. Resultados de la variable Cultura inclusiva y organizacional. Elaboración propia.

Los resultados muestran que el personal no posee suficiente sentido de pertenencia conexión y un sentido de comunidad, sin embargo, se fomenta dentro de la organización una cultura de crecimiento orientada a la colaboración e innovación. Se identificó además que La declaración de misión/visión de la organización crea un fuerte sentido de propósito. (Ver fig. 6).



Figura 6. Resultados de la variable Cultura organizacional. Elaboración propia.

Existe un bajo nivel de Dinamismo organizacional, esto derivado de que los empleados respondieron que no muy comúnmente se les proporcionan recursos, equipos y apoyo no financiero para trabajar vía remota en el desempeño su trabajo; así mismo, no se cuenta con un proceso para identificar a los empleados que pueden prosperar en un entorno de trabajo virtual. (Ver fig. 7).



Figura 7. Resultados de la Dinamismo organizacional. Elaboración propia.

Respecto a la distribución de la responsabilidad y control, se encontraron evaluaciones con resultados por debajo de la media concernientes al apoyo limitado de la organización en el desarrollo individual, así mismo existen conflictos para entender el panorama del talento por parte de la organización. Caso contrario, la visión organizacional sí apoya la responsabilidad. Ver Fig.8).



Figura 8. Resultados de la variable Distribución de la responsabilidad y control. Elaboración propia.

En la Gestión del talento humano se encontró que la propuesta de valor establecida por la organización no sirve de manera óptima para atraer y retener talento clave. Así mismo existe baja participan en programas para mantener el bienestar físico, emocional y financiero de los empleados que facilita la organización. (Ver fig. 9).

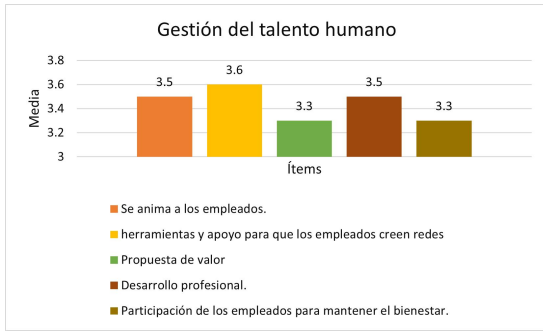


Figura 9. Resultados de la variable Gestión del talento humano. Elaboración propia.

La Gestión integral del riesgo organizacional fue evaluada de tal forma que la principal área de oportunidad que presenta la organización corresponde a la incertidumbre financiera, al reflejar los empleados que no se encuentran preparados para afrontar gastos inesperados y períodos de incertidumbre financiera, en comparación con la participación de los empleados en temas de salud, rutas de desarrollo profesional, y bienestar físico y emocional. (Ver fig. 10).



Figura 11. Resultados de la variable Habilidades estratégicas. Elaboración propia.

La organización presenta bajo nivel de comunicación a los empleados sobre los resultados financieros de la organización (positivos y negativos), así como el impacto que esto tiene en la productividad. Por su parte se encuentra fortalecida en la identificación de que el bienestar financiero es importante, así como en la oferta de recursos y programas para ayudar a nuestros empleados. (Ver fig. 12).

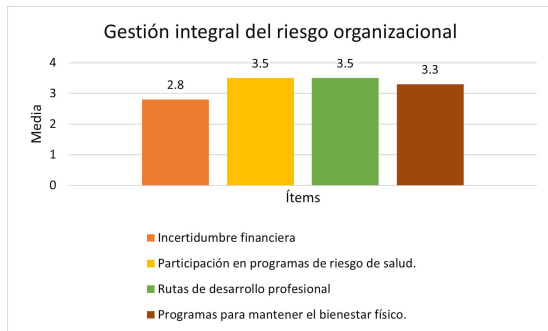


Figura 10. Resultados de la variable Gestión integral del riesgo organizacional. Elaboración propia.

La evaluación de las habilidades estratégicas mostró que los empleados consideran que existen bajas oportunidades de crecimiento y desarrollo tanto a nivel personal como profesional pese a que se proporciona asesoramiento, herramientas, programas de bienestar, sin embargo, los esfuerzos de la organización por optimizar la plantilla son estratégicos e integrados. (Ver fig. 11)

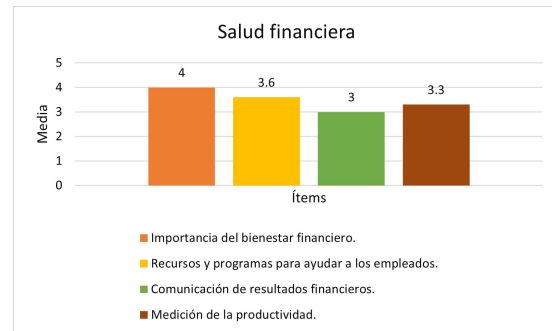


Figura 12. Resultados de la variable Salud financiera. Elaboración propia.

Finalmente, falta comparación regularmente de los programas de recompensas totales (es decir, bienestar y pagos) con las tendencias pertinentes del mercado, también en que la propuesta de valor para empleados sea sólida y actualizada, pese a que la organización muestra objetivos claros. (Ver fig. 13)

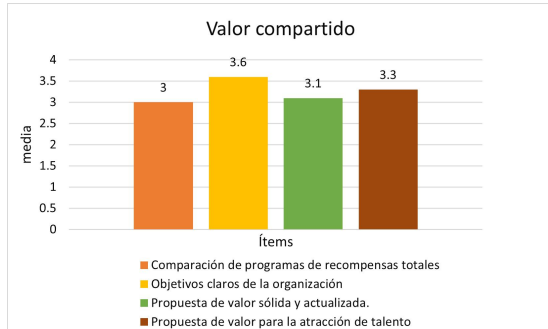


Figura 13. Resultados de la variable Valor compartido. Elaboración propia.

6.1 Áreas de fortaleza

La organización se adapta a un trabajo flexible y remoto, disponiendo de métricas claras para evaluar el estado de bienestar físico, mental y emocional en toda la organización. Se encontró que la organización posee compromiso con los empleados al ser flexible al contemplar la diversidad e inclusión. La organizacional garantiza que su filosofía de diversidad, equidad, inclusión y sensación de pertenencia se articule en el propósito y visión de la organización. Se ha identificado que existe un fuerte sentido de propósito lo que crea una sensación de pertenencia.

La organización muestra comportamientos saludables, es ágil para mover rápidamente a los empleados a nuevas funciones, contemplando un proceso ya que se apoya el desarrollo individual. Se proporcionan herramientas y apoyo para que los empleados creen redes de apoyo con el fin de ganar confianza, compartir experiencias y mejorar la representación en el lugar de trabajo. Aunado a esto, se tiene participación del personal en temas de salud y financieros, comunicando a los empleados los resultados financieros.

6.2 Áreas para mejorar

Los cargos directivos se sienten poco seguros y cómodos abordando temas de salud mental con los empleados. La organización tiene carece de objetivos medibles relacionados con la diversidad, la equidad y la inclusión. proporciona limitados recursos, equipos y apoyo no financiero. La

organización entiende claramente el panorama del talento, lo que incluye reconocer dónde residen las fortalezas y las carencias de los empleados; carece de rutas de desarrollo profesional para apoyar el crecimiento profesional de la plantilla. Se proporciona bajo asesoramiento, herramientas, programas y apoyo para los empleados. Los empleados indican que la propuesta de valor para empleados no está actualizada.

6.3 Propuesta

En tanto a las estrategias para mejorar la inteligencia organizacional, con base en los resultados obtenidos, se sugieren las siguientes:

1. Fortalecimiento de la Comunicación Interna: Implementar sistemas de comunicación eficaces que mejoren la transmisión de información entre todos los niveles de la organización. Esto incluye el uso de tecnologías de la información para compartir resultados financieros y decisiones estratégicas en tiempo real.
2. Capacitación en Gestión Financiera: Desarrollar programas de formación para líderes y directivos en gestión financiera y planificación para emergencias, con el objetivo de mejorar la preparación ante situaciones económicas adversas.
3. Promoción de la Cultura de Colaboración: Incentivar una cultura organizacional que valore la colaboración y el trabajo en equipo mediante talleres, actividades de “Team Building” y sistemas de recompensas que fomenten la participación de todos los miembros de la organización.
4. Desarrollo de una Visión Estratégica Compartida: Trabajar en la creación de una visión estratégica clara y compartida que guíe las acciones y decisiones de la organización, asegurando que todos los niveles de la organización estén alineados con los objetivos comunes.
5. Implementación de Sistemas de Retroalimentación Continua: Establecer mecanismos de retroalimentación que permitan

evaluar constantemente el desempeño organizacional y ajustar estrategias en función de los resultados obtenidos y de la realimentación de los empleados.

Estas estrategias están diseñadas para abordar directamente las áreas de oportunidad identificadas en los resultados de la investigación, con el fin de potenciar la resiliencia y mejorar la inteligencia organizacional.

VII. CONCLUSIONES

La resiliencia organizacional proporciona una oportunidad para las organizaciones, ya que les ayuda para recuperarse rápidamente de circunstancias negativas y escenarios de riesgo que pudieran afectar a los objetivos y metas institucionales.

Independientemente de la utilización del cuestionario de Resiliencia Organizacional de la AON para llevar a cabo el estudio de la Zona 625, se identificó que, cinco de sus reactivos correspondientes a las dimensiones “Bienestar financiero”, “Compartir la responsabilidad”, “Crear valor” y “Liderazgo inclusivo”, se pudieron desglosar en dos o más reactivos, esto con la finalidad de obtener un reflejo real en las respuestas sin sesgo por la misma complejidad de redacción del reactivo. La aportación de los autores respecto a esta herramienta es la obtención de un instrumento con las mismas 12 dimensiones, pero con 41 reactivos en lugar de 36 como originalmente se encontró, no porque se esté en desacuerdo con AON respecto a las dimensiones e ítems empleados en su instrumento, sino para obtener un mejor y más específica información. Así mismo, se sugiere que la dimensión *salud física y mental* pudiera contener además ítems acordes a la salud emocional de los colaboradores, con la finalidad de identificar aquellos aspectos afectivos del personal y que repercuten de manera directa en su desempeño.

El estudio fue crucial para identificar que la Supervisión de escuelas secundarias necesita fortalecer la comunicación interna entre directivos y plantilla docente, brindar una mejor capacitación respecto a la gestión financiera, promocionar una

cultura organizacional encaminada a una visión estratégica y establecer sistemas de retroalimentación en todos los niveles de la estructura organizacional con la finalidad de no descuidar los aspectos que conforman y dan soporte a organización como el personal, los aspectos financieros y la competitividad.

REFERENCIAS

- [1]. Roly, J. (2019). Prospectiva e inteligencia estratégica aplicada a la micro, pequeña y mediana empresa. . Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-86932019000100107&script=sci_arttext
- [2] Torres, A. (2002). El profesional de la información en la inteligencia organizacional. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352002000500002
- [3] Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptación de la teoría de la alta fiabilidad a la gestión de la resiliencia organizacional. En W. A. Pasmore y R. W. Woodman (Eds.), *Investigación en Cambio Organizacional y Desarrollo* (Vol. 15, pp. 231-269). Emerald Group Publishing Limited.
- [4] Linnenluecke, M. K. (2017). Resiliencia en la investigación empresarial y de gestión: una revisión de publicaciones influyentes y una agenda de investigación. *Revista Internacional de Revisiones de Gestión*.
- [5] Cameron, K., & Spreitzer, G. (2011). *El Manual de Oxford de Beca Organizacional Positiva*. Oxford University Press
- [6] Tugade, M. M., y Fredrickson, B. L. (2004). Las personas resilientes utilizan emociones positivas para recuperarse de las experiencias emocionales negativas. *Revista de Personalidad y Psicología Social*, 86(2), 320-333.
- [7] Weick, K. E., y Sutcliffe, K. M. (2007). *Gestión de lo inesperado: rendimiento resiliente en una era de incertidumbre*. John Wiley & Sons.
- [8] Chen, H., Chiu, T. K., & Wu, M. (2019). Los efectos de la inteligencia organizacional y la capacidad dinámica en la innovación ecológica y la ventaja competitiva en las empresas taiwanesas. *Sostenibilidad*, 11(23), 6697.
- [9] Aznar-García, C., & López-Cabrales, Á. (2018). El papel de la inteligencia organizacional y el capital intelectual en el desempeño de las empresas familiares. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(3), 134-143.
- [10] Mohr, A. T., Johannsen, F., y Löwstedt, J. (2021). *Inteligencia organizacional y creación de sentido: un marco*

conceptual y una agenda de investigación. *Revista de Estudios de Inteligencia en Negocios*, 11(1), 5-20.

[11] Pandey, R., y Rishi, M. (2020). Inteligencia organizacional para la eficacia organizacional: una revisión de la literatura. *Visión*, 24(4), 420-429.

[12] Soomro, B. A., Shah, M. H., & Ahmed, J. (2016). Inteligencia organizacional: una revisión y direcciones futuras. *Revista de Investigación de Ingeniería y Tecnología de la Universidad de Mehran*, 35(1), 87-96.

[13] Haber, A. (2013). Inteligencia Organizacional: conceptos, modelos y metodologías. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/147/14729735002.pdf>

[14] Godet, M. (2017). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. Dunod.

[15] Aguilar Villanueva, L. F. (2018). Prospectiva y planeación estratégica. Editorial Tirant lo Blanch.

[16] Martínez, D. R. (2020). Prospectiva Estratégica Empresarial. Editorial Universidad de Granada.

[17] García Martínez, M. A., & Maldonado Galán, R. (2019). Prospectiva Estratégica: Un enfoque estratégico y prospectivo para la innovación empresarial. Editorial Universidad de Sevilla.

[18] Velasco, R. R. (2021). Prospectiva Empresarial: Estrategia y Toma de Decisiones en un Mundo Cambiante. Editorial Universitaria Ramón Areces.

[19] Medina, J. C. (2019). Prospectiva de las políticas gubernamentales del modelo de financiación en el crecimiento de las Pymes en Colombia. Obtenido de <https://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/980>

[20] Vázquez, M. (2018). Gestión de Riesgos en Proyectos. Editorial Universitaria Ramón Areces.

[21] Hillson, D. (2010). Gestión del riesgo en los proyectos. Gower Publishing, Ltd.

[22] Covello, V. T., & Merkhoher, M. W. (1993). Métodos de evaluación de riesgos: enfoques para evaluar los riesgos para la salud y el medio ambiente. Plenum Press.

[23] Pritchard, C. L., & Asociados. (2008). Gestión de riesgos: Conceptos y orientación. Prensa CRC.

[24] ISO 31000:2018, Gestión de Riesgo Directrices. Organización Internacional de Normalización.

[25] Namán, S. (2021). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/280/28071865021/html/>

[26] González, G. (2022). Resiliencia organizacional: Caso de estudio para una escuela peruana en el contexto de pandemia por el covid-19. Obtenido de <https://www.semanticscholar.org/paper/Resiliencia-organizacional%3A-Caso-de-estudio-para-en-Garrido/21cddb291e980148459d32464e1d70d44d4f52b0>

[27] Duchek, S. (2020). Resiliencia organizacional: un conceptualización basada en capacidades. *Investigación empresarial*, 13(1), 215-246.

[28] Medina, J. C. (2019). Prospectiva de las políticas gubernamentales del modelo de financiación en el crecimiento de las Pymes en Colombia. Retrieved from <https://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/980>

[29] Roche, M. (2023). Gestión del cambio y resiliencia organizacional en la educación universitaria en Venezuela. Retrieved from <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/METANOIA/article/view/3336/3899>