



RESILIENCIA ORGANIZACIONAL:
ESTRATEGIA PARA LA ADAPTACIÓN AL ENTORNO
COMPETITIVO ACTUAL

FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA
ADMINISTRATIVA

Alumno: Teresa Román López

Resiliencia organizacional:
*Estrategia para la adaptación al entorno
competitivo actual*

Teresa Román López
Alumno maestría en Ingeniería Administrativa
Instituto Tecnológico de Orizaba

Orizaba, Veracruz 22 de octubre de 2016

Tabla de contenido

Introducción	3
Origen del término resiliencia	4
Resiliencia en los individuos	6
Resiliencia organizacional	8
Factores que promueven la resiliencia organizacional	9
Identificación de una organización resiliente	12
Conclusión	14
Referencias	15
Agradecimientos	16

Introducción

A través de diversos medios de comunicación, podemos percatarnos de situaciones realmente adversas y trágicas, que se suscitan en el mundo; y donde muchas de las personas que las experimentan logran superar dicho escenario y recuperarse hasta conseguir una vida que, en cierto modo, es considerada normal. Es entonces que surge el cuestionamiento de por qué personas que aparentemente viven en situaciones similares adversas, de exclusión y pobreza, o trágicas por algún acontecimiento, consiguen recuperarse y alcanzar una vida normalizada, mientras que otras, sin embargo, no superan un determinado suceso adverso.

A este respecto, la resiliencia o capacidad para sobreponerse a la diversidad es un concepto novedoso que surge de la inquietud por identificar aquellos factores que permitan a las personas soslayar de manera exitosa, las dificultades y condiciones adversas que se presentan en su vida cotidiana. Estos factores de origen social e individual, pretenden modificar el concepto tradicional de factores de riesgo, pues buscan promover que una situación desfavorable en lugar de tener una consecuencia fatal, pueda constituirse en un factor positivo o de resiliencia, que contribuya al mejoramiento de las condiciones de vida de una persona y de su entorno. (Badilla, 1997)

Es así que, de forma análoga a los individuos, la resiliencia en las organizaciones es la habilidad de recuperarse de las dificultades a que se enfrentan en el ejercicio de su actividad, o bien de absorber tensión y preservar, e incluso mejorar su funcionamiento ante la presencia de infortunios o contratiempos. En torno a ello, se considera que una organización resiliente tiene mayores posibilidades de identificar oportunidades y aprovecharlas en beneficio.

En este sentido, las organizaciones que se desempeñan en el contexto actual de crisis mundial, suelen preocuparse más acerca de los resultados en términos de mercado o economía, que en los procesos, decisiones y conductas que dan lugar a dichos resultados, y por ello, mientras algunas organizaciones se crecen ante los problemas y parecieran sacar provecho de cada

escenario donde se desenvuelven, otras se ven gravemente amenazadas por la adversidad y quedan rezagadas de los cambios del entorno. (Meneghel, Salanova, & Martínez, 2013)

En consecuencia, los comportamientos tanto individuales como colectivos que se adoptan para interpretar la crisis y responder a ella, son una fuente de aprendizaje y fortalecimiento vital para la subsistencia.

Origen del término resiliencia

La palabra resiliencia proviene del latín *resalire* (re saltar) y connota la idea de rebotar o ser rebatido. Asimismo, el prefijo *re* refiere la idea de repetición, reanimar o reanudar. Por lo que puede considerarse que resiliencia es entonces, reanimarse, ir hacia adelante.

Del mismo modo, el término resiliencia proviene del inglés *resilience*, que expresa la capacidad de un material para recuperar su forma original después de ser sometido a altas presiones. En esta acepción, dicho término tiene su origen en el mundo de la física y es utilizado para expresar la capacidad que poseen algunos materiales para volver a su estado o forma original después de sufrir altas presiones deformadoras. (Ehusfera, 2013)

Este significado de la resiliencia planteado en el campo de la física, se emplea también en las ciencias naturales para hacer referencia al grado con el cual un sistema se recupera o retorna a su estado anterior, ante la acción de un agente externo. No obstante, fue en la década de los años setenta, cuando el teólogo suizo Stephan Vanistendael, utilizó la palabra resiliencia para referirse a aspectos psicológicos, y la definió como la capacidad de un individuo de vivir bien y de desarrollarse positivamente y de un modo socialmente aceptable, a pesar de experimentar condiciones de vida difíciles.

Del mismo modo, en el año de 1970, el psiquiatra infantil Michael Rutter y en el año de 1983, el neurólogo, psiquiatra y etólogo francés Boris Cyrulnik, inspirados en el concepto hasta

entonces utilizado en el área de la física, introdujeron el término de resiliencia en el ámbito de la psicología, para denotar la capacidad de las personas para superar tragedias o acontecimientos fuertemente traumáticos. (Ehusfera, 2013)

Así, Cyrulnik, cuyos padres judíos fueron asesinados por los nazis, estudió la capacidad de recuperación de los supervivientes de los campos de concentración y de niños y niñas criados en orfanatos. Por ello se considera que los primeros estudios sobre la resiliencia en el ámbito de la psicología y la sociología, se centraron en personas que habían vivido situaciones límite; declarando que aquellas que resistían y seguían adelante eran denominadas resilientes.

Finalmente se concluyó que la resiliencia no significa invulnerabilidad, ya que las personas resilientes sufren como cualquier otra; sin embargo su capacidad para tener una adecuada calidad de vida y desarrollarse sanos y exitosos a pesar de todas las experiencias dolorosas, es el verdadero factor que las diferencia de entre los demás individuos.

Ante tales evidencias, se puede considerar que la resiliencia es, pues, la capacidad del ser humano para enfrentar y sobreponerse a situaciones adversas, situaciones de alto riesgo como pérdidas, daño recibido, pobreza extrema, maltrato, circunstancias excesivamente estresantes, entre otras; y generar en dicho proceso, un aprendizaje e inclusive una transformación positiva. Lo cual supone una alta capacidad de adaptación a las demandas del entorno y flexibilidad para cambiar y reorganizar la vida después de haber recibido altos impactos negativos. (Arana, 2010)

Ahora bien, la resiliencia no debe ser considerada como una característica innata del ser humano, ni tampoco como algo totalmente adquirido durante el desarrollo de la persona, más bien es el resultado de un proceso interactivo entre el individuo y su entorno, de manera que ante la experiencia se entrena la capacidad de crear un sentido a las dificultades afrontadas, y de vislumbrar un lado positivo a todo trance, que dé coherencia a lo vivido, y orientación para el futuro. (Contreras, 2011)

No obstante, lo antes expuesto no sólo es un fenómeno observado a nivel individual, sino que puede trasladarse a familias, grupos y comunidades con características resilientes. Y en tal caso, se puede definir a la resiliencia como la capacidad de un individuo o de un sistema social de vivir bien y desarrollarse positivamente, a pesar de las difíciles condiciones de vida y, más aún, de salir fortalecidos y ser benéficamente transformados por ellas. (Gómez, 2010)

Resiliencia en los individuos

Emmy Werner y Ruth Smith en la década de los años 80's, estudiaron la influencia de los factores de riesgo que se presentan cuando los procesos del modo de vida, de trabajo, de la vida cotidiana, de las relaciones sociales, culturales, políticas y ecológicas, se caracterizan por una profunda inequidad y discriminación social, desigualdad tanto de género como etnocultural que generan formas de remuneración injustas con su consecuencia: la pobreza, un sistema de vida lleno de factores estresores, sobrecargas físicas, psíquicas y/o emocionales, exposición a peligros y procesos destructivos que forman parte de determinados modos de funcionamiento social o de los grupos humanos. (Gómez, 2010)

Ante tales investigaciones, se consideró a la resiliencia como aquello que se podía estudiar una vez que los individuos se adaptaban y estabilizaban después de experimentar sucesos adversos, es decir que, sólo se etiquetaba a una persona como resiliente, si ya había existido una adaptación positiva; y entonces, aquellos estudios se centraban en encontrar los factores que habían posibilitado dicha superación.

En cambio, la segunda generación de investigadores en este tenor, constituida por Michael Rutter y Edith Grotberg, entre otros; consideró la resiliencia como un proceso que puede ser promovido. Por tanto, sus investigaciones tenían por objeto puntualizar cuáles son las dinámicas presentes en el proceso resiliente, con el propósito de ser replicadas en contextos similares. De este modo se volvió necesario investigar la relación existente entre los distintos

factores de riesgo y los resilientes, y por otro lado, elaborar modelos que permitieran causar la resiliencia de forma efectiva mediante programas de intervención. (Gómez, 2010)

Por su parte, tal como menciona (Arana, 2010), ejemplos como el de Ana Frank, Víctor Frankl, entre muchos otros personajes, así como algunos sobrevivientes del holocausto judío a manos de los nazis, o niños huérfanos sobrevivientes del bombardeo de Londres durante la segunda guerra mundial, que lograron reorganizar sus vidas y sobreponerse al horror de la guerra y la devastación, ponen de manifiesto la gran capacidad del ser humano para resiliarse sus experiencias traumáticas.

Ante tales hechos, cabe destacar que las personas resilientes tienen la capacidad de aceptar y enfrentar la realidad, poseen habilidades para encontrar sentido a aspectos de la vida, mediante un significado trascendental y con frecuencia estas personas poseen las destrezas necesarias y excepcionales para resolver problemas sin utilizar herramientas usuales u obvias. Así, recordando a la palabra crisis, en su doble acepción como dificultad y como oportunidad, podemos responder ante el problema o el peligro, con la parálisis o la huida, mientras que, desde el enfoque de la resiliencia, se asocian acciones comprometidas con el conocimiento



Figura 1. Factores característicos de los individuos resilientes (Jiménez, 2012)

personal, que implican el enfrentamiento consciente de los conflictos como una oportunidad, ya que sin caer en la tentación de negar las contrariedades, se puede capitalizar el malestar, desarrollando el potencial personal. (Contreras, 2011)

Como se ha evidenciado, la aplicación del término resiliencia, a partir de sus inicios ha sido analizada y tratada desde la individualidad, pero con el transcurrir de los años se ha establecido que este concepto también es aplicable a grupos, es decir que, los

recursos notorios en la resiliencia individual expuestos en la figura 1, pueden identificarse y traspolarse a los sistemas grupales y organizacionales.

Resiliencia organizacional

En el mundo empresarial, cuando se hace referencia a empresas exitosas, usualmente se toman como referente aquellas que han perdurado por mucho tiempo en el mercado y que se encuentran actualmente en el imaginario de la gente; por lo que resulta de gran importancia que en el variable mundo de los negocios, de la misma forma que existen personas con fuerte capacidad de supervivencia, también existan organizaciones resilientes, que, aprovechando las dificultades que enfrentan en su entorno, capitalicen y conviertan en oportunidades los fracasos e infortunios, con el propósito de sobresalir de ello en la búsqueda de ser más productivas, más competitivas y más inteligentes. (Contreras, 2011)

En este caso, el uso del concepto resiliencia es reciente en el campo organizacional y también es definida como la capacidad de un sistema para absorber los cambios que se vislumbran como una serie de crisis repentinas y aún conservar su funcionalidad esencial. Así, si las situaciones de crisis inhiben los procesos vitales del sistema, es por la incapacidad temporal para hacer frente de manera eficaz a la complejidad generada por los actores y las variables ubicadas en el contexto de la organización.



La resiliencia organizacional tiene como objetivo identificar y estudiar los diferentes factores que hacen posible que las organizaciones logren recuperarse al pasar por complejas adversidades; y retroalimentar dichos factores para evaluar la disposición de la empresa para afrontar un periodo de crisis y considerar el nivel de perturbación que ésta puede soportar antes de caer en un punto crítico para su sostenibilidad.

La idea es colaborar para que las organizaciones se adapten más y mejor a las complejidades del mercado sin sacrificar su independencia; y por consiguiente, crear un organismo más perdurable. Ya que como se ha expuesto, las condiciones del mercado global actual, han demostrado que la forma de hacer negocios y dirigir a las empresas ha cambiado rotundamente, pues ahora el reto es aprender a trabajar en la crisis, saber lidiar con mercados sumamente inestables y administrar en la escases. Por lo cual, ante tales circunstancias, algunas organizaciones comienzan a preocuparse por formar, desarrollar y acrecentar la capacidad resiliente tanto de sus integrantes, como de sí misma, para mejorar su propia capacidad de respuesta en un entorno desfavorable; pues se ha demostrado que aquellas compañías que son resistentes al cambio suelen desaparecer. (León, 2013)

No obstante, para que exista resiliencia dentro de una organización, no es necesario que esté sufriendo o haya sufrido alguna perturbación, sin embargo, en las empresas que han atravesado por fuertes reveses, se puede detectar con mayor claridad su grado de resiliencia.

Factores que promueven la resiliencia organizacional

¿Por qué ciertas organizaciones suelen superar etapas desfavorables e incluso salen fortalecidas y otras no? A este respecto, diversos personajes han estudiado los factores asociados a la resiliencia organizacional, que permitan a las empresas sobreponerse adecuadamente a contratiempos, problemas e infortunios en el ejercicio de sus actividades cotidianas y que podrían poner en riesgo su permanencia en el mercado.

Con respecto a ello, es fácil identificar que las organizaciones que no han podido recuperarse de la crisis, casi siempre repiten los mismos errores; y aquellas que han logrado salir abantes, se caracterizan por asumir los contratiempos con cierto ímpetu que las ha vuelto reconocidas no solo por su prosperidad, sino también por su gran capacidad para solucionar problemas ante la adversidad del mercado.

Por ello, diversas investigaciones en este tema, han evidenciado la existencia de ciertos factores en común, que pueden considerarse importantes en el análisis del comportamiento organizacional, pues su empleo puede ser vital para la perdurabilidad de cualquier compañía. Así, (León, 2013) enuncia tres factores relevantes para el desarrollo de la resiliencia en las organizaciones:

Liderazgo: Cuando las organizaciones se encuentran en un entorno crítico o de alta incertidumbre, suele desarrollarse un grado de inseguridad elevado en su interior, debido a que se generan un gran número de conjeturas ligadas con el futuro de la empresa; mismas que afectan en gran medida su estabilidad y armonía.

Por ello, en este punto, la buena labor de un líder es vital para guiar al grupo hacia la meta que alguna vez se tuvo clara, pero que por diversas circunstancias se ha nublado para la gran mayoría de sus integrantes. Así, en los casos de las empresas que son lideradas de nuevo hacia el éxito, cuentan con personas que gozan de ambición por la causa organizacional y no solo personal; que están convencidos de que es posible y que vale la pena hacer de su trabajo un acto trascendental, el cual puede impactar de forma positiva a su organización y por ende a sus intereses personales.

De este modo, uno de los tipos de liderazgo que mejor se adapta a la resiliencia organizacional es el llamado liderazgo transformacional, el cual es definido como aquel que se anticipa a futuras tendencias e inspira a los demás a adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollando a otros para ser también líderes y concibiendo al grupo como una unidad que aprende constantemente.



Figura 2. Dimensiones del liderazgo transformacional (Bello, 2014)

Objetividad: Se refiere a la cualidad que debe construir la organización a lo largo de su vida productiva, la cual constituye la capacidad para visualizar el verdadero inconveniente que conduce a la crisis, es decir, establecer la raíz del problema y no sus consecuencias.

Así, la importancia de este factor se centra en la optimización de recursos que suelen escasear cuando la empresa se encuentra en un periodo de dificultades. Ya que generalmente, las organizaciones se limitan a tratar las consecuencias o síntomas de los problemas presentados y construyen una elaborada estrategia para atacar lo que en su momento es considerado como el origen de la crisis, provocando con ello, el mal uso de sus recursos disponibles.

Como menciona (León, 2013), existen organizaciones de larga tradición que generan apego a ciertos procedimientos, productos, servicios, entre otros aspectos apreciados como intocables, puesto que según su historia, son éstos los que le han dado sentido a la empresa. No obstante, cuando se busca mejorar la situación de cualquier organización, sin importar su procedencia, es vital reconocer el verdadero problema para generar acciones que le permitan adaptarse y proporcionar adecuadas respuestas dentro de su entorno. No obstante, cabe destacar que en la

práctica, este factor para la resiliencia organizacional, a menudo se encuentra con la resistencia individual y colectiva al cambio.

Sentido de pertenencia: Cuando se hace referencia a este factor, el gran inconveniente es su complejidad al intentar ser materializado en las estrategias de la organización, pues sus integrantes debieran estar comprometidos con ella; no obstante, el verdadero compromiso solo llega por convicción.

Cuando los colaboradores de una empresa tienen sentido de pertenencia no solo comprenden los valores divulgados por ésta, sino también los transmiten y los hacen respetar bajo cualquier circunstancia. Y así, este tipo de pensamiento provoca que las empresas no solo resurjan de forma sólida, sino que a su vez lo hagan de manera independiente. (León, 2013)

Identificación de una organización resiliente

Las organizaciones favorecen el desarrollo individual de la resiliencia cuando las personas pueden practicar el juicio y la imaginación; cuando tienen la habilidad de cometer errores y recuperarse de los mismos; y cuando cuentan con la oportunidad de modelar a un líder. Así, cuando las personas que integran una organización controlan los comportamientos clave para llevar a cabo sus tareas y los ejercen a discreción, desarrollan un sentido de eficacia y competencia que les capacita para responder efectivamente ante situaciones nuevas y desafiantes. (Bravo, 2012)

Ante tal situación, es importante comprender que ser resiliente no tiene que ver con tener éxito siempre, sino con desarrollar la capacidad de rápida adaptación y recuperación en medio de la complejidad. Por ello, estas características convierten a la resiliencia en una verdadera protección y prevención contra las fallas y la crisis, así como una facultad para aprovechar cualquier circunstancia favorable.

Los equipos de trabajo orientados al aprendizaje y a la mejora de sus competencias responden mejor ante los retos que se presentan, por ello las dinámicas para generar resiliencia en grupos son equivalentes al desarrollo de los factores individuales previamente exteriorizados.

En las organizaciones, la resiliencia es el resultado de reconocer y ponderar competencias particulares, para estar alerta, advertir los problemas y encararlos con rapidez mientras existan soluciones potenciales; identificar nuevas oportunidades y realizar los acomodados organizacionales que permitan aprovecharlas, utilizar adecuadamente los recursos de que se disponen y adaptarse a las condiciones del entorno. (Bravo, 2012)

Finalmente es importante mencionar que aquellas organizaciones que limitan la toma de decisiones de sus colaboradores, empleando esquemas de control y supervisión coercitivos, restringen el área de acción de sus integrantes. Ya que aun cuando la intención de la organización sea minimizar la probabilidad de cometer errores, al hacerlo también se limita la posibilidad de generar mejoras en sus procesos, creando puestos de trabajo rutinarios, y deteriorando la iniciativa y la creatividad, que posibilite el desarrollo tanto de las personas, como de la misma organización.



Figura 3. Factores para el desarrollo de la resiliencia organizacional (Paredes, 2015)

Conclusión

Como es sabido, la combinación del talento individual y un clima organizacional adecuado, donde se gestione apropiadamente el conocimiento interno y externo, tácito y explícito, convierte a las empresas en aquellas organizaciones que aprenden y que se preparan para ser capaces de prever escenarios probables, ya sean dañinos para las operaciones de la organización o por el contrario, que generen grandes oportunidades para su desarrollo y crecimiento. Ante esto, la resiliencia expresa la capacidad de la propia organización y de sus integrantes para responder rápidamente a la incertidumbre, dentro de un adecuado sistema adaptativo.

Es así que, al contar con características resilientes, las organizaciones han encontrado mejores estrategias para enfrentar y superar periodos de crisis o problemáticas constantes. Por ello, la resiliencia organizacional abre un nuevo sendero analítico para su dirección, puesto que amplía los elementos de diagnóstico y permite construir escenarios de planes alternos factibles mucho antes de la ocurrencia de un hecho crítico.

Por tanto, la diferencia del enfoque resiliente respecto a las visiones estratégicas tradicionales consiste en el reconocimiento de los elementos necesarios para anticipar los efectos no deseados y atenuar sus consecuencias mediante ejercicios de aprendizaje, por lo que su aplicación y ejercicio requiere de cierta madurez tanto de la organización como de sus integrantes.

Referencias

1. Arana, A. (Mayo de 2010). *Psicología Online*. Obtenido de <http://www.psicologia-online.com/articulos/2010/05/resiliencia.shtml>
2. Badilla, H. (1997). *Para comprender el concepto de Resiliencia*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica .
3. Bello, V. (05 de Octubre de 2014). *LinkedIn*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/julliana1805/liderazgo-transformacional-39904153>
4. Bravo, O. (01 de Marzo de 2012). *Organizaciones Extraordinarias*. Obtenido de <http://organizacionesextraordinarias.blogspot.mx/2012/03/organizaciones-resilientes-y.html>
5. Contreras, D. (17 de Febrero de 2011). *De ganadores.com* . Obtenido de http://www.deganadores.com/index.php?option=com_content&view=article&id=497:la-importancia-de-la-resiliencia-en-la-persona-y-los-negocios&catid=7:eficacia-personal&Itemid=13
6. *Ehusfera*. (11 de Marzo de 2013). Obtenido de <http://www.ehu.eus/ehusfera/taupada/2013/03/11/resiliencia-organizacional/>
7. Gómez, B. (2010). *Resiliencia individual y familiar*. España.
8. Jiménez, R. (02 de Febrero de 2012). *LinkedIn*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/comollimauricio/que-es-resiliencia>
9. León, P. (2013). *Resiliencia organizacional: Una aproximación*. Bogotá : Universidad del Rosario.
10. Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica. *Aloma, Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 13 - 24.
11. Paredes, F. (30 de Septiembre de 2015). *Seminario de Integración II*. Obtenido de <https://seminarioiiuntref.wordpress.com/2015/09/30/el-liderazgo-como-articulador-de-suenos-la-resiliencia-organizacional/>

Tabla de figuras

Figura 1. Factores característicos de los individuos resilientes.....	7
Figura 2. Dimensiones del liderazgo transformacional.....	11
Figura 3. Factores para el desarrollo de la resiliencia organizacional.....	13

Agradecimientos

Especial agradecimiento al profesor investigador Fernando Aguirre y Hernández, catedrático de la maestría en ingeniería administrativa adjunta al Instituto Tecnológico de Orizaba, por el aporte técnico para la construcción del presente artículo y su dirección en el proceso de aprendizaje del pensamiento sistémico. De igual manera, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) dedicado a promover y estimular el desarrollo de la ciencia y la tecnología en México, por el apoyo financiero para la realización de estudios de posgrado.