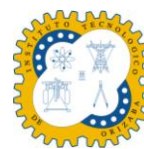


SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
TECNOLÓGICA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA

**"60 Años de Excelencia en Educación Tecnológica"**



SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA

**SEP**

# Instituto Tecnológico de Orizaba

## MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

**TEMA:**  
RESILIENCIA Y RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

**MATERIA:**  
FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

**CATEDRÁTICO:**  
DR. FERNANDO AGUIRRE Y HERNÁNDEZ

**PRESENTA:**  
LUIS GERARDO RODRÍGUEZ FRANCO

**ORIZABA, VER.**

**2/ MARZO /2016**

## CONTENIDO

OBJETIVO .....	1
INTRODUCCION .....	1
CONCEPTO DE RESILIENCIA .....	2
HISTORIA DE LA RESILIECIA .....	3
CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN RESILIENTE .....	4
EMPLEO DE LA RESILIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES .....	5
HERRAMIENTA ERIC .....	7
IDENTIFICAR LA CRISIS .....	8
CONCLUSIONES .....	9
REFERENCIAS .....	9
AGRADECIMIENTOS .....	10

# **RESILIENCIA Y RESILIENCIA ORGANIZACIONAL**

## **OBJETIVO**

Explicar y dar conocimiento de lo que comprende el término resiliencia organizacional y cuál es su aplicación dentro de las empresas.

## **INTRODUCCION**

Hoy en la actualidad podemos apreciar a nivel mundial una crisis económica sin precedentes, es así cuando la mayoría de las organizaciones tiende hacer un proceso de reflexión sobre los resultados que se han obtenido en términos como lo son la economía y el mercado, así como también en los procesos productivos de sus organizaciones, las decisiones que se han tomado y las conductas del recurso humano que han impulsado los resultados obtenidos. Sin embargo todos estos comportamientos individuales y colectivos, tienen que ver con las crisis que pasan las organizaciones, pero la mayoría de las veces pasan a segundo término para que así se tenga un mejor enfoque en otros aspectos influyentes para la organización.

Sin embargo, a pesar de que la mayoría de las organizaciones han visto afectadas a la crisis económica, no todas han reaccionado de la misma manera, debido a que varias organizaciones se han visto altamente influenciadas a los aspectos psicológicos de las personas y de la organización en su conjunto, asimismo en la experiencia y el talento, el atención a las necesidades de los individuos que laboran en la organización y también en la sociedad en general.

“Es por ello que habría que esperar que algunas empresas surgieran de esta crisis resistentes y fuertes, mientras que otras podrían debilitarse e incluso quebrar. En

toda esta amalgama de posibilidades, entendemos que aquellas organizaciones que mantengan una notable tendencia a renovar y hacerse más fuertes en medio de la crisis, se podrían considerar organizaciones resilientes” (Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012)

En términos generales el concepto de resiliencia hace referencia al logro que tienen las organizaciones al adaptarse al cambio, enfocándose en adaptaciones positivas a las situaciones adversas que se puedan presentar en la sociedad, asimismo permite que las organizaciones se puedan esquivar tendencias a las que no se pueden adaptar y poder tener las herramientas necesarias para enfrentar lo inesperado.

Es así como podemos notar que el término de resiliencia se puede adaptar de una muy buena manera a lo que son las organizaciones y es por ello que conviene realizar una indagación más profunda de lo que es éste término y todo lo que implica.

## **CONCEPTO DE RESILIENCIA**

La Real Academia Española define el concepto de resiliencia de dos maneras una es apegada a los seres vivos y otra a los materiales y mecanismo, las definiciones que menciona la RAE son las siguientes:

1. “Capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos.”
2. “capacidad de un material, mecanismo o sistema para recuperar su estado inicial cuando ha cesado la perturbación a la que había estado sometido.”

Como pudimos notar a grandes rasgos ambas definiciones hacen referencia a lo mismo, la diferencia radica en que una definición va más apegada a lo inerte y la otra a lo vivo.

Sin embargo lo que viene a interés es el concepto de la resiliencia organizacional. La cual es el proceso de adaptación de las organizaciones al cambio, permitiendo que una organización pueda modificarse al presentarse algún aspecto que la pueda afectar durante un tiempo determinado, y al pasar ese tiempo la organización pueda volver a lo que era en un principio.

Como se pudo apreciar en la definición anterior, el concepto de resiliencia organizacional no es entendido como un atributo que tienen las organizaciones de manera estática, sino que está en constante cambio. Dicho de mejor manera, la resiliencia organizacional es el resultado de distintos procesos que pueden ayudar a las organizaciones a mantenimiento de sus recursos lo más eficiente posible asimismo se busca que sus procesos sean flexibles, que se puedan sostener en el tiempo, se puedan almacenar, que sean convertibles y maleables, buscando la capacidad de que se puedan evitar muchas tendencias que no son adaptativas que existen hoy por hoy en el mercado, y así puedan enfrentarlas de manera positiva.

## **HISTORIA DE LA RESILIECIA**

El origen del término resiliencia es un tanto antiguo, sin embargo en la actualidad este término ha sido ampliamente utilizado ya que ha ayudado a la explicación de un gran número de fenómenos que han ido surgiendo, los cuales han tenido gran apego a los que es la recuperación y superación de los individuos y de los grupos.

Sin embargo uno de los problemas del término “resiliencia” radica en que al ser un concepto relativamente nuevo no se ha podido dar un verdadero significado a los es apegado a las organizaciones, sin embargo numerosos autores coinciden en que es una manera de adaptación al cambio, siempre buscando lo que según Bartelt (1996) expuso en su libro *On resilience: Questions of validity*, en el cual se considera que la resiliencia es un término difícil de apresar y especificar de una manera empírica y es extremadamente relacionado con medidas de éxito y fracaso situacional.

## **CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN RESILIENTE**

Las organizaciones resilientes tienen grandes capacidades para realizar acciones que conlleven a poder defenderse de una condición específica o puedan adaptar un proceso de transformación, los cuales eventualmente se ven influenciados por un número de acontecimientos que son inesperados y que sus alcances son amplios, los cuales amenazan a las organizaciones de ponerlas en peligro.

Se dice que las empresas que cuentan con una mayor resiliencia son las que tienen cuatro características muy importantes, las cuales se mencionarán a continuación:

1. “Tienen un ethos organizacional de esfuerzo constante orientado a generar una mayor resistencia a las catástrofes.
2. Presentan un buen conocimiento de la situación, de las amenazas y oportunidades enfrentadas por la organización, a través del seguimiento activo de las señales fuertes y débiles provenientes del contexto.
3. Poseen un fuerte compromiso encaminado a la identificación proactiva y la gestión de las vulnerabilidades clave.

4. Presentan una cultura promotora de sus capacidades de adaptación, agilidad e innovación dentro de la organización.” (Medina Salgado, 2012)

Además es importante mencionar que estas características dependerán de cada organización ya que cada una presenta su propia tormenta perfecta, en la cual se tienen aspectos como lo son la combinación de distintos hechos que se puedan presentar los cuales tengan la capacidad de llevar a una organización a una situación tormentosa.

Otro de los factores que puede influir en las operaciones de una organización es el entorno competitivo en el cual se ven envueltos, este entorno competitivo se puede entender como todos aquellos procesos de globalización, los cuales pueden ser la velocidad con la que circula el conocimiento a lo largo del mundo gracias a los medios de telecomunicación, los cuales al pasar de los años van siendo más avanzados y versátiles, esto incurre en que a una organización se le puede dificultar aún más obtener una ventaja competitiva ante sus rivales si se apoya a la tecnología.

Es así como la existencia de una competencia cada vez más intensa no se puede traducir como que para los clientes habrá mejores opciones de adquisición de mercancías, ni tampoco se verá incrementado el trabajo que se realiza dentro de las empresas. Es por ello que las empresas cada vez deben ser más resistentes y poder colocarse u obtener alguna ventaja ante sus competidores.

## **EMPLEO DE LA RESILIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES**

Eventualmente las organizaciones han buscado tener frente a la incertidumbre y a la crisis que se pueda presentar con frecuencia, estas alternativas pueden llevar más o menos efectivas.

La resiliencia puede llegar a ser utilizada dentro de los procesos estratégicos de una organización, esto sucederá siempre y cuando la viabilidad de la organización se pueda ver en peligro o si alguna crisis se pueda tornar emblemática, ya sea por los efectos que ocasiona, su amplitud o incluso si el problema pudiera llegar a agudizarse.

Es por ello que muchas organizaciones buscan actualmente el poder indagar y tener mejor conocimiento del concepto de resiliencia, con lo cual buscan obtener las claves que les ayuden a poder prevenir y superar los momentos de crisis con lo cual se buscará tener una mayor efectividad.

Las organizaciones al buscar esas soluciones para los momentos de crisis han llegado a indagar en otras ciencias y disciplinas en busca de poder prever y superar esos momentos de crisis en lo que muchas empresas en cualquier momento de su existencia se ven involucradas. Dentro de las disciplinas a las que se han apegado muchas organizaciones encuentran las siguientes:

- Ecología
- Antropología
- Lingüística
- Psiquiatría

A pesar de que la resiliencia es asimilada por las ciencias sociales se tienen que tener en cuenta dos momentos esenciales:

1. “El tránsito del trauma, es decir, la capacidad de pasar el momento crítico
  2. Salir mediante un proceso de reconstrucción hacia una nueva identidad”
- (Medina Salgado, 2012)



## HERRAMIENTA ERIC

Una de las actividades más importantes que deben tener las organizaciones es la conocer muy bien así mismas, y más cuando se quiere realizar una buena introspección, sin embargo el conocer cuáles son los departamentos que están generando las verdaderas utilidades para la empresa no es suficiente para poder desarrollar un correcto proceso de resiliencia.

Para poder identificar las variables de manera correcta, estas se deben separar en dos grandes grupos, los cuales se denominan variables basura y variables vitales. Las variables basura son aquellas que se han ido arraigando a la organización a lo largo de la vida útil que han desempeñado, mientras que las variables vitales “son aquellas que en realidad afectan a las organizaciones, es decir que si están ligadas de forma directa con el debido funcionamiento de la organización, una perturbación en cualquiera de estas puede ser vital para la existencia de la empresa”. (León Sánchez, 2013)

Lo anterior es una parte fundamental de la resiliencia, aunque no se ve tan claro, sin embargo el poder identificar las variables es uno de los pasos fundamentales para poder ayudar a una empresa en crisis, ya que una de estas variables puede llegar a convertirse en un gran problema.

Una buena herramienta para que una empresa pueda verse apoyada en un momento de crisis es la herramienta ERIC, la cual puede ayudar a la organización a darle sentido a las variables que anteriormente se hayan identificado.

Eliminar	Reducir
Incrementar	Crear

**Eliminar.** Deshacerse de variables que no son indispensables dentro de la organización, es decir, generar el mismo valor sin tantas variables.

**Reducir.** Es quitarle peso a variables que no tienen tanta importancia, es decir, que no afectan de una manera directa a los objetivos de la empresa.

**Incrementar.** Esto quiere decir darle una especie de valor agregado a algunas variables, estas variables que se puedan incrementar son aquella con las cuales se puede tener un mejor o peor desempeño en el mercado pero, que son importantes para las funciones de la empresa, pero sobre todo, para generar utilidades.

**Crear.** Este cuadrante hace referencia a que las empresas deben evolucionar y estar a la vanguardia de las nuevas tendencias del mercado, sin embargo hay muchas empresas que se ven altamente ligadas a resistirse al cambio, sin embargo esto les podría dar una oportunidad para mejorar su resiliencia.

## **IDENTIFICAR LA CRISIS**

Una vez que ya se haya detectado que es lo que urge dentro de la organización, que es lo que en verdad importa para la empresa y cuáles son las variables que están fuera de control, se procede a realizar un procedimiento sumamente importante para la resiliencia organizacional, lo cual es detectar que es lo que realmente se encuentra en crisis.

Esto ayuda a brindar una buena posibilidad de conocer el escenario en el cual se puede realmente evaluar el grado de resiliencia de cada organización.

Es por ello que se debe de identificar puntualmente cual es la crisis a la que se está exponiendo una organización. Muchas organizaciones podrán decir que lo que les está afectando en un momento determinado es el que no están recibiendo los dividendos que antes recibían y es por ello que al separar todos los factores se puede saber qué es lo que realmente está afectando a que los dividendos deseados no sean alcanzados.

## CONCLUSIONES

Como se puede ver la resiliencia organizacional es una herramienta muy importante para las empresas, ya que permite dar una perspectiva más enfocada a lo que se puede esperar de una crisis económica y como una organización podría contrarrestarla y adaptarse a los cambios en la sociedad y los mercados.

## REFERENCIAS

- León Sánchez, P. A. (2013). RESILIENCIA ORGANIZACIONAL: Una aproximación. Bogotá, Colombia: Facultad de Administración Universidad del Rosario.
- Medina Salgado, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y estrategia*.
- RAE. (S.F.). *rae.es*. Recuperado el 1 de maro de 2016, de <http://dle.rae.es/?id=WA5onlw>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO). *Model Group & Organization Management*.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer de una manera muy especial a la materia de Fundamentos de Ingeniería Administrativa de la Maestría en Ingeniería Administrativa que estudio en el Instituto Tecnológico de Orizaba, pero principalmente a mi profesor el Dr. Fernando Aguirre y Hernandez por incentivar el deseo de investigar y leer acerca de distintos temas tan interesantes.