

**Instituto Tecnológico Nacional de México**

**Maestría en Ingeniería Administrativa**



---

**RESILENCIA ORGANIZACIONAL**

---

**Fundamentos de Ingeniería Administrativa**



***Por: Sánchez Ávila María Fernanda***

**Marzo 2016**

**Índice**

Introducción ..... 1

Generalidades .....	2
Tipos de resiliencia.....	3
Resiliencia individual .....	3
Resiliencia colectiva .....	3
Resiliencia organizacional .....	3
Etapas de la resiliencia organizacional .....	4
Prevención de acontecimientos negativos .....	4
Prevención de resultados negativos .....	4
Contar con una estructura .....	5
Estructura y aplicabilidad .....	5
La casita de la resiliencia .....	6
Herramienta ERIC .....	8
El modelo de Jim Collins para el análisis de las crisis.....	10
Propuesta de tema de tesis .....	12
Objetivo general .....	12
Agradecimientos .....	12
Conclusión .....	13
Referencias .....	14

## Introducción

En el mundo actual, con la situación económica que enfrentamos las organizaciones suelen pensar de manera más en términos de mercados o economías haciendo que los procesos o decisiones que tomen obtengan los resultados esperados.

Es precisamente gracias a los cambios a los que nos enfrentamos día a día que debemos de tener la habilidad para responder y adaptarnos persiguiendo así nuestro bienestar.

Sin embargo, aunque las organizaciones atraviesan por la misma situación no están teniendo esa habilidad por reaccionar a los cambios, el motivo es que se están centrando en otros aspectos y esto podría generar que sobrevivan o que quiebren.

Dentro de todo esto, tenemos que aquellas organizaciones que sean capaces de sobrevivir y enfrentar estas situaciones podrían considerarse resilientes.

En términos generales y a lo largo del desarrollo de este artículo, se podrá entender más a detalle este concepto de resiliencia, pero básicamente es lograr y conservar una adaptación positiva a las situaciones adversas.

Se refiere a que en las organizaciones y en la vida personal, evitar las tendencias no adaptativas para poder enfrentarse de manera positiva a las cosas inesperadas.

---

## **RESILENCIA ORGANIZACIONAL**

---

### **Generalidades**

(Meneghel, Salanova, & Martínez, 2013) Mencionan en su artículo que la palabra resiliencia deriva del latín «resilere» que significa volver atrás, a la posición original, resaltar y rebotar.

Este concepto tiene su origen en la física en donde se hace la comparación de un material que regresa a su estado original después de haberse sometido a algún tipo de fuerza que la deformó.

Este término ha sido utilizado en la psicología durante los años setentas en donde algunos investigadores como Rutter y Cyrulnick basados en el concepto que se tenía de la física lo utilizaron para describir algunas habilidades de las personas para aceptar sucesos trágicos en sus vidas logrando enfrentar a la realidad y haciéndole frente a la adversidad, recuperando su vida y superando las consecuencias que los sucesos negativos hayan dejado. (Westrum, Hollnagel, Woods, & Levenson, 2006)

Esta ciencia concluye que las personas son capaces de desarrollar ciertas habilidades que les permitan enfrentarse a problemas que surjan de manera imprevista y que además puedan ser muy trágicos.

En general, existe una idea compartida de que la resiliencia es una habilidad o un proceso en lugar de un resultado, y que más bien es reconocida como todo un proceso de adaptación positiva en diversos entornos en lugar de una característica de estabilidad.

Por lo que para poder hablar de resiliencia organizacional, éstas deberán estar bajo cierto nivel de riesgo o amenaza real, ya que sin ellas no existirá la resiliencia.

## **Tipos de resiliencia**

### **Resiliencia individual**

Algunas investigaciones han arrojado como resultados que para que una empresa sea exitosa deberá tener como equipo de trabajo a personas mentalmente sanas. (Salanova, 2008).

En la actualidad, todas las organizaciones tienen cambios constantes que afectan la vida laboral de los empleados, por lo que la resiliencia se convierte en una pieza clave para favorecer la adaptación y el bienestar de todos.

## **Resiliencia colectiva**

Los estudios más avanzados sobre resiliencia se han llevado a cabo sobre todo en individuos, sin embargo, hay que recordar que las personas siempre están inmersas en grupos sociales por lo que se puede pensar que parte de esos resultados son debido a la influencia de dichos grupos. (Bandura, 1997)

En un entorno grupal, el concepto de resiliencia se define como el proceso para brindarle al equipo las capacidades que son necesarias para poder reaccionar ante los fracasos o cualquier otra amenaza procurando al mismo tiempo el bienestar del equipo. (West, Patera, & Carsten, 2009)

## **Resiliencia organizacional**

En las organizaciones éste término no era tan conocido, aunque empezó a ser conocido con el objetivo de crear los escenarios para que las personas afronten los conflictos.

Cuando se tiene resiliencia, la organización tiene la capacidad para poder tomar decisiones de manera rápida de esta manera tiene más oportunidades al anticiparse a las amenazas, y también es capaz de explotar todas las oportunidades que se les presenten ya que siempre están alerta y preparados.

## **Etapas de la resiliencia organizacional**

Según el autor (López, 2009) la resiliencia organizacional consta de varias etapas.

## Prevención de acontecimientos negativos

Dichos acontecimientos pueden hacer vulnerables y poner en crisis a las empresas, el ámbito en el que se desarrollan es un factor que cada día vuelve más vulnerables a las organizaciones en especial a las que tienen que ver con temas de globalización.

## Prevención de resultados negativos

Esto es para evitar que los resultados negativos generados tengan un menor impacto sobre la organización, y que no se hagan más graves con el paso del tiempo ya que de lo contrario deberemos de tener siempre presente que cuando una empresa sale del mercado otras ya están listas para entrar esto permite a las empresas tener siempre una ventaja competitiva que los haga permanecer en el mercado.

## Contar con una estructura

Esta estructura, permitirá recuperarse de los efectos negativos que hayan dejado los eventos aplicando algunas acciones que tienen como único objetivo fortalecer a la organización.

En la actualidad los administradores deben de estar preparados para los acontecimientos inestables que suceden en los mercados, pero sobre todo sacar siempre una ventaja a los problemas que puedan enfrentar ya que una de las características y virtudes de la resiliencia organizacional es precisamente convertir las dificultades que se presenten en oportunidades. (Westrum, Hollnagel, Woods, & Levenson, 2006)

Los países son fuertes y sólidos cuando las empresas apoyan a los gobiernos, y una de las causas de ese apoyo es la resiliencia ya que busca entrelazar con otras organizaciones que sean resilientes del sector para así formar una solidez que beneficie a la sociedad en general.

## Estructura y aplicabilidad

Para que las organizaciones tengan o no resiliencia, ya no es necesario que estén atravesando por una etapa de crisis debido a que normalmente las empresas han sufrido de cierta manera y en algún tiempo alguna perturbación.

La importancia del concepto es saber si las empresas están o no preparadas para responder a estas perturbaciones ya que el objetivo final es observar qué factores deben ser promovidos dentro de la organización para así asegurar una continua rentabilidad.

## La casita de la resiliencia

Una de las herramientas más utilizadas para saber qué tan resilientes son en realidad las empresas es la «casita de Vanistendae» la cual en un principio fue presentada como una herramienta de comunicación para presentar fácil y comprensible elementos o factores que contribuían a la resiliencia en las empresas.

(Westrum, Hollnagel, Woods, & Levenson, 2006)



Ilustración 1 Casita de Vanistendael

A continuación se presenta de manera detallada cada una de las partes que conforman esta casita:

- **Cimientos:** la primera parte hace referencia a los factores básicos que una organización necesita para subsistir, aunque pareciera que son muy comunes y lógicos, hay que tenerlos en cuenta ya que muchas veces suelen pasar desapercibidos.



-

Subsuelo: aquí es muy importante entablar una relación estrecha entre la organización y los grupos que se consideren de su interés, aunque lo más importante es saber cómo es el estado de las relaciones que ya existen y qué percepción se tiene del ambiente que las rodea.

- Primer piso: básicamente es darle sentido a la organización y es en donde entra la importancia de la visión, misión y los objetivos aunque su principal objetivo es saber cuál es el verdadero negocio de la empresa.
- Segundo piso: surge de la introspectiva organizacional, ya que promueve un análisis profundo e interno de la organización.

Dentro de este segundo piso tenemos:

- Sentido de pertenencia: la disponibilidad de las personas que colaboran en la organización por luchar en beneficio de la empresa, sacrificios que podrían y estarían dispuestos a realizar, etc., y una manera de medir esto es a través del índice de rotación y tiempo que duran las personas en su trabajo dentro de la empresa.
- Aptitudes: permiten saber para qué cosas la organización es buena y para qué otras no.
- Ambiente laboral: tipos de conflictos pueden darse en el interior de la empresa o qué tanta felicidad pueden sentir los empleados, en este caso se puede saber a través de conocer los horarios de trabajo, prestaciones, salarios, etc.

Y por último se encuentra el:

- Entretecho: el objetivo de esta parte es ver qué tan abierta es la empresa para recibir nuevas soluciones, qué tanto se atreven a incursionar en nuevos campos y conocer las nuevas tendencias de los mercados.

## Herramienta ERIC

Conocer a la organización es una tarea muy importante, sobre todo cuando se requiere hacer una introspección buena pero conocer cuáles son los departamentos no es suficiente para desarrollar la resiliencia.

Para identificar variables es necesario dividir las variables en las variables basura y las vitales. Las basura son aquellas que poco a poco se han ido adhiriendo a la lo largo de toda la vida útil de las organizaciones incluso sin que se lleguen a dar cuenta; en cambio, las variables vitales son aquellas que realmente causan estragos en la empresa, ya que afectan de manera directa el óptimo funcionamiento de la organización.

Para poder resolver este tipo de problemáticas se emplea una herramienta de evaluación y esto es muy importante para el análisis y el desarrollo de organizaciones y empresas que se encuentran en etapas de crisis ya que una variable que se encuentra fuera de control a lo largo del tiempo pueden generar problemas.

Algunas empresas que entran en etapas de crisis ya no logran recuperarse, y esta suele deberse a un conjunto de acontecimientos desafortunados, pero una buena herramienta para prevenir este tipo de situaciones es la llamada matriz ERIC, la cual permite darle sentido a estas variables.

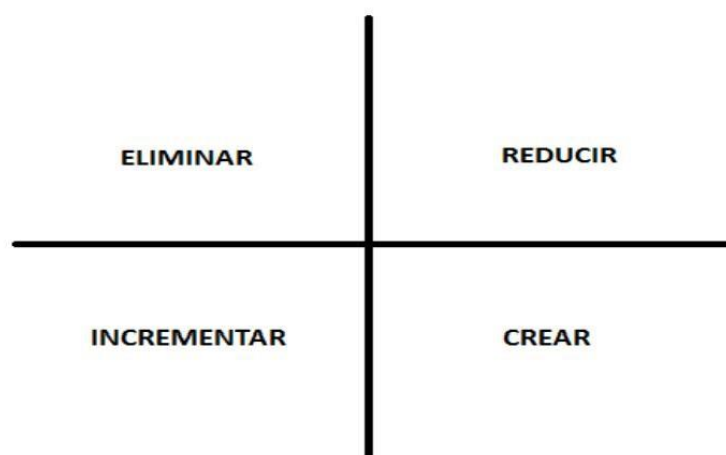


Ilustración 2 Matriz ERIC (Condía, 2011)

-

Eliminar: la acción en esta etapa consiste en recordar el comportamiento inicial de la organización, como solía generar utilidades y también cómo creaban valor sin tener que depender de muchas variables.

- Reducir: consiste en reducir al mínimo las variables con las que tenga que convivir la empresa y no depender en gran medida de ellas.
- Incrementar: lo importante es esta etapa es acoplar las variables logrando que siempre puedan estar a nuestro favor.
- Crear: este último cuadrante está ligado con la resistencia al cambio dentro de las organizaciones, lo importante es estar en vanguardia con las tendencias y medir las variables que tienen impacto en el objetivo o meta inicial del negocio.

## El modelo de Jim Collins para el análisis de las crisis

Para lograr un alto grado de resiliencia dentro de las organizaciones es necesario conocer el estado actual de la vida productiva de la empresa, sabiendo después si se encuentra o si estuvo en una etapa de crisis entonces es posible hablar de una recuperación.

El modelo de Jim Collins es conocido como las «cinco etapas de la decadencia» y logra explicar cómo una empresa puede estar entrando en una crisis o cuando ya la tiene encima.

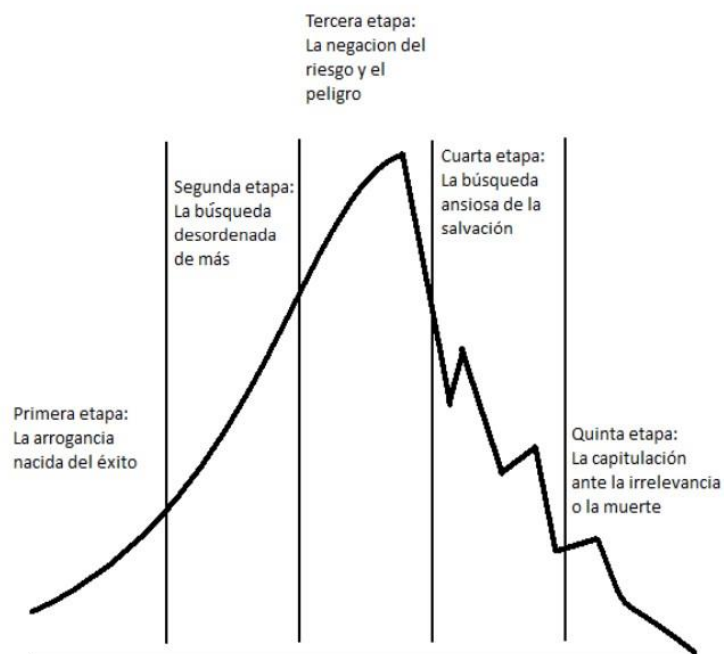


Ilustración 3 Las cinco etapas de la decadencia (Collins, 2010)

- Primera etapa: La arrogancia nacida del éxito.

Por muy buenas que sean las organizaciones deben de reconocer que no lo saben todo, algunas cuando llegan a ser líderes en la venta de cierto producto o servicio consideran que pueden dominar al mercado o que son tan buenos que no tienen amenazas o problemas.

-

Segunda etapa: La búsqueda desordenada de más.

Esta búsqueda está ligada al deseo querer abarcar más de la cuenta, buscar y esforzarse por alcanzar un crecimiento es la meta de muchos gerentes y directivos, aunque muchas veces ese crecimiento no se justifique.

- Tercera etapa: La negación del riesgo y del peligro.

Es este punto la organización ya se encuentra a un paso de la crisis y puede considerarse que tanto la negación del riesgo como del peligro con unos mecanismos de defensa que se activan en las empresas para defender lo que ya están haciendo no importando que sea correcto o no.

- Cuarta etapa: La búsqueda ansiosa de la salvación.

Esta es una reacción típica en las personas, ya que normalmente cuando surgen problemas se busca una solución rápida aunque no esté muy bien pensada aunque este tipo de situaciones tiene un gran problema y es que las salidas prácticas casi nunca existen y si se implementan por mucho tiempo harán que los problemas se vayan incrementando.

- Quinta etapa: La capitulación ante la irrelevancia de la muerte.

Ya en este caso, solo existe una opción y es renunciar a la lucha y aunque suene a que sea algo mal no necesariamente lo es, ya que muchas veces es porque realmente no hay más por hacer debido a que todas las opciones han sido estudiadas y ninguna es más viable que desistir.

## **Propuesta de tema de tesis**

Impacto de la resiliencia en una organización de la región de Orizaba.

## **Objetivo general**

Determinar los factores que pudieron incidir en la recuperación de una empresa ante una crisis y analizar cuáles de estos factores son los más recurrentes dentro de una organización.

## **Agradecimientos**

Al Tecnológico Nacional de México por ser mi alma máter y al Dr. Fernando Aguirre y Hernández por su apoyo y motivación para realizar estos artículos en la materia de Fundamentos de Ingeniería Administrativa.

## Conclusión

En este artículo se ha realizado un análisis y revisión del concepto de resiliencia en las organizaciones, y se logró percibir que las organizaciones resilientes tienen su mayor apoyo en el líder de estas.

Sin embargo, no basta con querer o ser el líder de una organización, para poder representarlo de verdad se necesitan una serie de características primordiales para que los mensajes que se desean transmitir sean bien recibidos y entendidos.

La resiliencia organizaciones es cada vez una herramienta más tangible, la cual permite como se mencionó anteriormente ser un evaluador de la empresa ya que puede ser la diferencia para tener una mayor ventaja competitiva permitiéndole a la organización anticiparse a los cambios del mercado y no sólo reaccionar cuando el cambio o la crisis ya sea inminente.

## Referencias

Bandura, A. (1997). Self-Efficacy. The exercise of control.

Collins, J. (2010). *¿Cómo caen los poderosos?* Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Condía, H. (2011). Manejo de las crisis personales y profesionales desde el enfoque de resiliencia.

López, A. (Octubre de 2009). *CNN Expansión*. Obtenido de El lado positivo de la crisis: [www.cnnexpansion.com/manufactura/2009/10/28/el-lado-positivo-dela-crisis](http://www.cnnexpansion.com/manufactura/2009/10/28/el-lado-positivo-dela-crisis)

Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, M. I. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional. *Revista de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 13-24.

Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 179-214.

West, B., Patera, L., & Carsten, M. (2009). Team level positivity : investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 249-267.

Westrum, R., Hollnagel, D., Woods, D., & Levenson, N. (2006). A tipology of Resilience Situations; Resilience engineering: concepts and precepts.