

DE LA CRISIS AL ÉXITO. LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

L.A. Amisaday Huerta Zamora

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales se enfrentan todos los días a una serie de retos. Derivado de los grandes cambios en el entorno, se vuelve difícil poder determinar el conjunto de acciones y estrategias que lleven a la empresa a lograr sus objetivos. Muchas de las empresas quedan en el intento de adaptarse a los cambios al no estar preparados con los suficientes elementos para anticiparlos o para poderlos enfrentar.

Sin embargo, aquellas empresas que son capaces de enfrentarse a los cambios que el entorno supone, logran desarrollar algunas ventajas competitivas que los preparan para problemas futuros.

A pesar de toda la preparación que pudieran tener las empresas para hacer frente a las diferentes problemáticas, existen eventos adversos no planificados que en algún momento pueden afectar a la empresa. Todas las empresas en algún momento llegan a enfrentar diversos tipos de problemáticas sin embargo no todas las empresas reaccionan de la misma forma ya sea durante el problema o después de que este finaliza. Lo que sucede después de que la empresa atraviesa por una situación problemática y la capacidad de recuperarse de dicha situación para encaminarse nuevamente hacia sus objetivos ha sido en épocas recientes a ser analizado para determinar las características de dicha organización y la posible aplicación a otros organismos.

¿Cuál es esa capacidad de las empresas para recuperarse a las circunstancias desfavorables por las cuales atraviesa?

En las organizaciones se le conoce como resiliencia organizacional

RESILIENCIA

La definición de resiliencia dice que es “la capacidad para recuperarse y mantener una conducta adaptativa después del abandono o la incapacidad inicial al iniciarse un evento estresante” (GARMEZY, 1971).

Otra definición afirma que la resiliencia es “un tipo de fenómeno caracterizado por buenos resultados a pesar de las serias amenazas para la adaptación o el desarrollo” (MASTEN, 2001).

Estas definiciones parten del uso que se da al termino resiliencia en el ámbito de la psicología. Dicho termino comenzó a utilizarse luego de que los informes clínicos daban muestra de que algunos pacientes que habían sufrido alguna situación extrema durante alguna época de su vida, sobre todo durante su infancia podían recuperarse sin desarrollar otro tipo de problemáticas.

En términos de la psicología existen muchos casos clínicos en los que se comprueba la facultar o capacidad de las personas para salir adelante después de atravesar por una crisis llámese enfermedad, experiencia traumática etc.

El termino resiliencia surge en la Física ya que se les atribuye a algunos materiales la capacidad de volver a su estado inicial después de haber sido manipulada. Sin embargo, el termino fue acuñado a las ciencias sociales en 1972 por Michael Rutter a través de algunos estudios de psicología en personas consideradas como invulnerables durante esa época a las cuales Rutter busco los motivos de dicha invulnerabilidad. Cuando se llevan a cabo estudios más detallados de este tipo de capacidad es importante destacar que el sentido real de la resiliencia no implica que a las personas u organizaciones no les afecten aquellas situaciones problemáticas por las cuales atraviesan, sino que cuentan con la capacidad de recuperación después de experimentar dichas problemáticas y en muchas ocasiones reanudar sus actividades como si la situación no hubiese acontecido.

Sin embargo, las aplicaciones en la física y la psicología no son las únicas para el término resiliencia. En épocas más recientes se ha utilizado el término para las organizaciones. Por tal motivo existen definiciones que dicen que la resiliencia es “la capacidad universal, que permite a una persona, grupo o comunidad, minimizar o sobreponerse a los efectos nocivos de la adversidad, la resiliencia puede transformar o fortalecer la vida de las personas” (KOTILARENCO & CACERES, 1997)

De acuerdo con esta definición, la resiliencia no se desarrolla de forma exclusiva en los individuos, sino que también se puede encontrar en aquellos grupos u organizaciones que dichos individuos conforman. Al igual que las diferentes disciplinas en las cuales la resiliencia se estudia, en el caso de la resiliencia en los grupos también merece dicho estudio ya que cada organización o grupo es diferente a los otros.

En este sentido aparece un nuevo enfoque el cual analiza la resiliencia desde el punto de vista de la sociología. De acuerdo con la sociología, la resiliencia “es la capacidad de enfrentar el estrés económico y ecológico, y aun así alcanzar un grado relativamente elevado de satisfacción de las necesidades, sin deteriorar la capacidad de satisfacer las necesidades, ni la habilidad de disfrutar tal satisfacción en el futuro” (MÜLLER, 1996)

Esta última definición nos permite llevar un poco más cerca el término de resiliencia al ambiente empresarial aplicando la terminología a las organizaciones en un sentido de empresa o negocio. En el ámbito empresarial, la resiliencia puede ser definida como “la habilidad que tienen las empresas para sobreponerse a circunstancias desfavorables, las cuales han generado cambios en su desarrollo habitual” (LEÓN, 2013)

En términos organizacionales es importante destacar la importancia que tiene para los administradores o gerentes de las organizaciones la identificación de factores o elementos con los cuales aquellas empresas que se recuperan de la adversidad cuentan. Al analizar estas situaciones en las organizaciones se puede detectar de que no todas las organizaciones cuentan con dichas habilidades a pesar de interactuar en el mismo medio o con igualdad de condiciones. Para los dirigentes de las organizaciones o incluso para aquellas personas o inversionistas que pretenden adentrarse al ámbito empresarial la resiliencia puede beneficiarle como un elemento que permita que esta nueva organización desde el momento

de su creación pueda contar con las bases firmes y que se encuentre preparada para cualquier eventualidad.

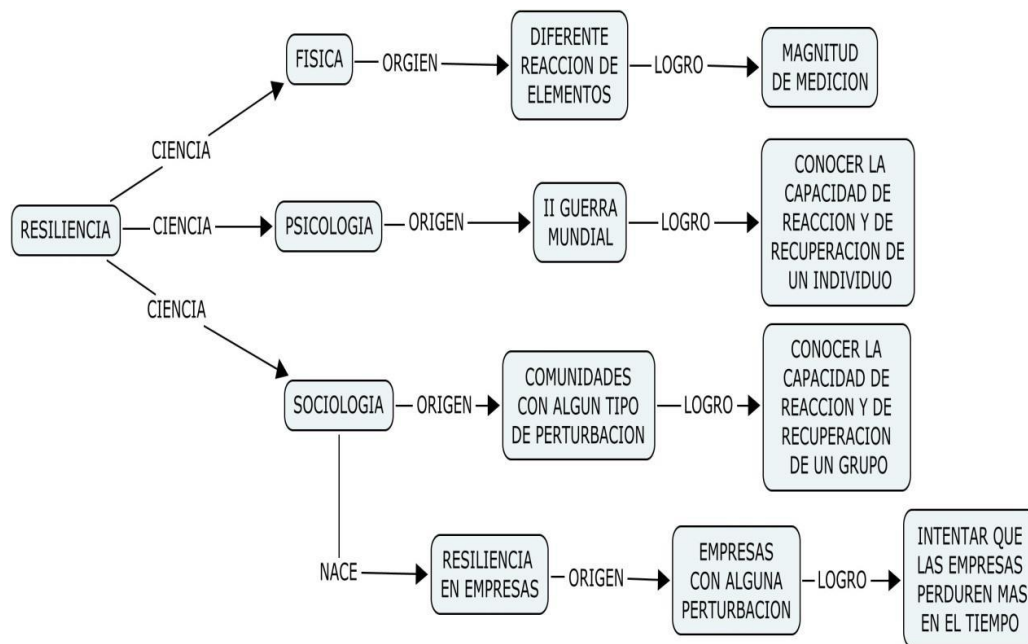


Ilustración 1 RESILIENCIA Y APLICACIONES EN LAS CIENCIAS (LEÓN, 2013)

CARACTERÍSTICAS DE LA RESILIENCIA

La resiliencia como termino de aplicación en las ciencias sociales cuenta con las siguientes características:

- Cualquier individuo u organización puede aplicar la resiliencia
- La resiliencia puede ser individual o grupal
- Una organización o individuo demuestra que es resiliente solo cuando afronta una adversidad
- La resiliencia implica transformar aquella adversidad en una oportunidad
- La resiliencia no tiene relación con la condición económica de la organización o individuo
- Se lleva a cabo durante episodios, no es estable ni absoluta

- Pone en funcionamiento todas las fortalezas individuales y organizacionales las cuales se enfocan en el mismo objetivo.
- Debe desarrollarse en interacción con el entorno y con otros individuos u organizaciones. (LUNA, 2016)

RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

Con anterioridad se hacía referencia a las definiciones que las diferentes ciencias aplicaban al termino resiliencia.

Una definición más de la resiliencia desde el punto de vista organizacional nos dice que la resiliencia organizacional está definida como “la capacidad que tiene la compañía y todos sus miembros de aceptar y hacer propio el cambio sin disminuir o perder la energía y el bienestar de la organización y sus individuos.” (PATTERSON, 1997)

De acuerdo con esta definición los cambios o los eventos adversos, tarde o temprano van a ocurrir, sin embargo, si la organización cuenta con resiliencia estará preparada y tendrá una estructura sólida que no permitirá que la empresa fracase.

En este sentido algunas de las características de las organizaciones resilientes son:

- Son organizaciones innovadoras y creativas
- Reconocen la importancia del capital humano y las implicaciones del actuar de las personas en la organización. Por tal motivo ponen especial atención en los aspectos físicos, psicológicos y sociales de los colaboradores.
- En medio de la incertidumbre ofrecen un ambiente de seguridad
- Saben sobreponerse a situaciones de crisis a través de las habilidades y recursos de sus colaboradores.
- Gestionan las emociones a fin de lograr la transformación continua y el cambio
- Se encuentran atentas a los cambios del entorno a fin de reaccionar de manera oportuna ante cualquier situación que se presente

- Son capaces de renovarse y con capacidad para ajustarse a los nuevos retos y demandas del entorno.
- Tienen un conocimiento amplio sobre sus capacidades, amenazas y oportunidades a las que la organización se enfrenta
- Toman en cuenta a sus trabajadores y directivos en la toma de decisiones, lo que mejora los procesos de comunicación y gestión del capital humano al sentirse parte importante de la organización. (LUNA, 2016).

FACTORES PROTECTORES EN LA RESILIENCIA

Los factores protectores son aquellos que permiten la existencia de la resiliencia y su desarrollo. Este tipo de factores buscan disminuir los efectos de los riesgos en la organización y en las personas que la integran. De esta forma los factores protectores permiten el dialogo entre los individuos y su entorno y están enfocados en un solo objetivo: enfrentar los desafíos que tiene la organización. Los factores protectores son:

FACTORES PROTECTORES PSICOSOCIALES

- Ambiente cercano y afectuoso
- Liderazgo que apoya el desempeño de los trabajadores
- Comunicación fundada en la confianza con los colaboradores
- Líderes que se preocupen por estimular a los demás
- Trabajo en equipo
- Apoyo sistémico de la organización
- Valores para el desempeño individual y grupal

FACTORES PROTECTORES COGNITIVOS

- Conocimiento intrapersonal
- Empatía
- Autoestima
- Motivación por el logro

- Sentido de autosuficiencia
- Eliminación de sentido de desesperanza
- Autonomía e independencia
- Habilidades para orientar las tareas

FACTORES PROTECTORES TEMPERAMENTALES

- Inteligencia para el manejo interpersonal
- Habilidades colaborativas
- Humor positivo y creativo
- Reconocimiento de buenas practicas

FACTORES PROTECTORES SOCIOCULTURALES

- Sistema de creencias y valores
- Sistema de relaciones sociales
- Sistema de coordinación en la gestión
- Sistema educativo

FACTORES PROTECTORES DE LIDERAZGO

- Manejo propio
- Manejo de la comunicación
- Manejo de la diversidad
- Manejo de la ética
- Manejo transcultural
- Manejo de equipo

De acuerdo con estos factores, la resiliencia es un estilo de vida no solo un concepto emergente en situaciones de adversidad. El cuidado del factor humano y el reconocimiento de que son parte importante de la organización son parte importante del proceso de la resiliencia. (VELIZ, 2011).

CONSTRUCCION DE LA RESILIENCIA

Al llevar a cabo la construcción de la resiliencia se le puede comparar con la construcción de una casa y sus diferentes elementos. Esta herramienta es conocida como la casita de la resiliencia de Stefan Vanistendael la cual ayuda a la identificación de elementos resilientes de manera cualitativa.



Ilustración 2 Casita de la resiliencia (MI ESPACIO RESILIENTE, 2013)

- **SUELO.** Representa las necesidades materiales básicas las cuales incluyen alimento, vivienda y ropa. Para que la resiliencia pueda existir debe contarse con estas necesidades cubiertas. A pesar de la satisfacción de estas necesidades es importante, tampoco es suficiente con solo satisfacer estas.
- **CIMIENTOS.** Representa la confianza adquirida con el paso del tiempo y de las experiencias que hemos vivido con aquellas personas cercanas a nosotros.

En este sentido la aceptación de los diferentes grupos en los que el individuo se desempeña permite el desarrollo en la construcción de la resiliencia.

- **PRIMER PISO.** Significa dotar de sentido a todo lo que nos ocurre es decir obtener aprendizaje de cada una de las situaciones.
- **SEGUNDO PISO.** Incluye otro tipo de experiencias. Las actitudes personales y sociales, la autoestima y el sentido del humor.
- **TECHO.** Implica la apertura para incorporar nuevas experiencias. Así mismo hace referencia a que la vida no se detiene por causa de las situaciones difíciles. (MI ESPACIO RESILIENTE, 2013)

La construcción de la resiliencia a través del modelo de una casa muestra que cada uno de sus elementos se encuentran interrelacionados como lo estarían en una casa cada una de sus habitaciones.

Cada uno de estos elementos tienen su aplicación en el ámbito organizacional.

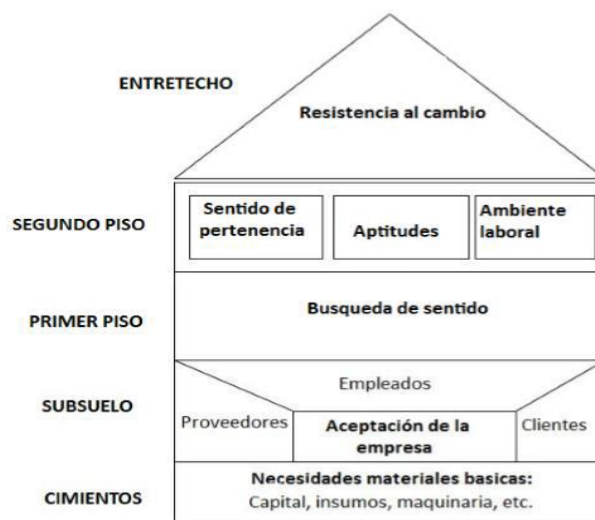


Ilustración 3 CASITA DE LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL (LUNA, 2016)

- CIMENTOS. Elementos básicos para que la organización subsista. A pesar de que son básicos no deben ser olvidados por la empresa ya que en muchas ocasiones los problemas los que se enfrenta la empresa tienen que ver con ellos.
- SUBSUELO. Son las relaciones que tienen la empresa con sus empleados, proveedores y clientes. Se enfoca en la aceptación que la empresa tiene ante sus diferentes públicos.
- PRIMER PISO. A través de elementos como la misión, la visión, los valores, los objetivos, etc., se busca brindar un sentido al existir de la organización.
- SEGUNDO PISO. Se busca el sentido de pertenencia de los colaboradores a la organización, así como la identificación de la misma por los trabajadores. También involucra el ambiente laboral y los posibles conflictos que se presentan en la empresa a fin de comprender el grado de felicidad de los colaboradores.
- ENTRETECHO. Analiza la apertura de la empresa para enfrentar nuevas experiencias, nuevos campos. Implica que las empresas estén dispuestas al cambio (LUNA, 2016)

IMPORTANCIA DE LA GERENCIA PARA LA RESILIENCIA

Para que una organización pueda ser resiliente es necesario comenzar por la parte más alta de la estructura organizacional es decir el CEO¹ intervenga en dicho proceso.

El encargado de una organización debe contar con ciertas características que lo colocan en dicha posición. La visión para los negocios y el pensamiento estratégico son solo algunas de

¹ Termino aplicado a los Gerentes Generales, Directores Generales, Presidente Ejecutivo (Chief Executive Officer por sus siglas en ingles)

ellas. Así mismo debe trabajar en conjunto con los otros gerentes de la organización a fin de trabajar de forma conjunta para el logro de sus objetivos.

Otra de las características con las que debe de contar un CEO es el conocimiento del entorno en el que se desarrolla su organización a fin de poder instruir y ser ejemplo de todos los subordinados y para generar planes a corto y largo plazo en base a ese conocimiento lo que le permite estar preparado para las diferentes contingencias que se puedan presentar.

Esta característica es muy importante ya que el conocimiento que se tiene sobre el entorno y los posibles problemas que se pudieran enfrentar en la organización permite que la organización esté preparada para dichos retos. Antes de que ocurran y no que sean organizaciones que solo responden en el momento que la problemática se presenta.

Así mismo cuando la organización atraviesa por las situaciones problemáticas, la principal responsabilidad de recuperarse una vez superado el problema, reside en el CEO que al ser la cabeza de la organización establece las estrategias, los métodos y las herramientas que le permitan a la empresa la recuperación en el menor tiempo posible.

Las habilidades de los directivos de la organización no solo se enfocan en el aspecto estratégico de la organización, sino que también deben enfocarse en ese aspecto humano de la organización. Al igual que el estudio de la resiliencia en el aspecto psicológico, durante un episodio de crisis o adverso de la organización el capital humano de la organización también se ve afectado, por lo que el contar con un directivo que se preocupe por dicho capital y les infunda ánimos, les pueda transmitir la mayor cantidad de información posible, que les permita conocer de forma real la situación de la empresa y no sentirse en un ambiente de incertidumbre, beneficia el resurgimiento de la empresa y le permite enfrentar con nuevas fuerzas los problemas que se pudieran presentar.

Algunas otras características del CEO de beneficio para una organización resiliente son:

- Creatividad
- Capacidad para inspirar a sus colaboradores
- Capacidad para realizar un autodiagnóstico
- Es realista con sus fortalezas y conoce sus debilidades
- Estratega (LEÓN F. , 2015).

FACTORES QUE AFECTAN LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

- Liderazgo. Cuando una crisis acontece, el futuro de la organización es incierto para cada uno de los miembros de la misma. En tal caso dependerá del líder poder llevar a su organización a buen término. El liderazgo que se debe aplicar en este tipo de situaciones va mas allá de ser solo resolutivo, sino que debe anticipar las situaciones problemáticas y poder contar con una serie de posibilidades de solución o actuar ante dichas situaciones. Cuando la organización observa que su líder busca soluciones a los problemas podrá identificarse con él y realizar aportaciones de acuerdo con sus posibilidades.
- Objetividad. Permite identificar los problemas que conducen hacia una crisis y no centra su enfoque solo en aquellas consecuencias de dichas problemáticas. Para tal efecto la empresa debe llevar a cabo una optimización de sus recursos que le permita administrarlos sobre todo en la época de crisis.
- Sentido de pertenencia. Implica que los trabajadores se sientan parte de la empresa. Que llegue a transmitir los ideales que la empresa tiene. Ayuda al resurgimiento de una organización después de una etapa de crisis. (LUNA, 2016).

Las faltas de estos elementos en las organizaciones impiden la existencia de la resiliencia en la organización.

CONCLUSION

Los grandes retos que impone el entorno en el se desarrollan las actividades en la actualidad hacen que las organizaciones cambien la forma en que realicen sus actividades. En el entorno actual continuamente se presentan momentos de crisis para los cuales deben estar preparadas las organizaciones. La resiliencia va más allá de poder reincorporarse a sus actividades nuevamente como si no hubiera sucedido nada, sino que implica la preparación para posibles eventos futuros a fin de no volver a sufrir las mismas consecuencias. No todas las organizaciones son capaces de hacerlo solo aquellas que lo logran pueden sobrevivir al mercado tan complicado en el cual les toca competir. Es por ello que debe ser prioritario para las organizaciones convertirse en organizaciones resilientes y poner en la mentalidad de cada uno de sus colaboradores la idea de que son parte importante de la empresa, y que solo a través de su apoyo la empresa puede salir delante de las crisis. Así mismo los directivos de la empresa deben tener la capacidad de dirigir a la empresa en un ambiente de compañerismo y compromiso que les permita ser resilientes. La resiliencia es un estilo de vida que las organizaciones del presente bien harían en adoptarlo.

PROPUESTA DE TESIS

**MEDICION DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE LA REGION
DE ORIZABA**

OBJETIVO

**DISEÑAR UN INSTRUMENTO DE MEDICION DE APLICACIÓN LOCAL QUE
PERMITA DETERMINAR EL GRADO DE RESILIENCIA DE LAS
ORGANIZACIONES Y LA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS QUE
PERMITAN MEJORAR EL NIVEL DE RESILIENCIA**

Bibliografía

- GARMEZY, N. (1971). VULNERABILITY RESEARCH AND THE ISSUE OF PRIMARY PREVENTION. *AMERICAN JOURNAL OF ORTHOPSYCHIATRY* 41, 101-116.
- KOTILARENCO, M. A., & CACERES, I. (1997). *ESTADO DEL ARTE DE LA RESILIENCIA*. SANTIAGO DE CHILE: CEANIM.
- LEÓN, F. (15 de FEBRERO de 2015). *LA RESILIENCIA: SU APLICACION EN EL ENTORNO EMPRESARIAL*. Obtenido de <http://eumed.net/ce/2015/1/resiliencia.html>
- LEÓN, P. (JULIO de 2013). *RESILIENCIA ORGANIZACIONAL: UNA APROXIMACION*. Obtenido de repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4568/1020743140-2013.pdf
- LUNA, X. (4 de MARZO de 2016). *RESILIENCIA ORGANIZACIONAL UNA ESTRATEGIA DEL MUNDO EMPRESARIAL*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/resiliencia-organizacional-estrategia-mundo-empresarial/>
- MASTEN, A. (2001). ORDINARY MAGIC. RESILIENCE PROCESSES IN DEVELOPMENT. *AMERICAN PSYCHOLOGIST* 56, 227-238.
- MI ESPACIO RESILIENTE. (31 de MARZO de 2013). *LA CASITA DE VANISTENDAEL*. Obtenido de <https://miespacioresiliente.wordpress.com/2013/03/31/la-casita-de-vanistendael/>
- MÜLLER, S. (1996). *COMO MEDIR LA SOSTENIBILIDAD. UNA PROPUESTA PARA EL AREA DE LA AGRICULTURA Y DE LOS RECURSOS NATURALES*. SAN JOSE DE COSTA RICA: IICA.
- PATTERSON, J. (1997). *COMING CLEAN ABOUT ORGANIZATIONAL CHANGE: LEADERSHIP IN THE REAL WORLD*. ARLINGTON: AMERICAN ASSOCIATION OF SCHOOL ADMINISTRATORS.
- VELIZ, F. (NOVIEMBRE de 2011). *RESILIENCIA ORGANIZACIONAL*. Obtenido de <http://www.newfield.cl/newsletters-antiguos/resiliencia-organizacional>

Amisaday Huerta Zamora. Licenciado en Administración por el Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca

Estudiante de la Maestría en Ingeniería Administrativa en el Instituto Tecnológico de Orizaba

Con agradecimiento al Tecnológico Nacional de México por poder pertenecer a él y al Dr. Fernando Aguirre y Hernández por la motivación para la elaboración de estos artículos para la materia de Fundamentos de Ingeniería Administrativa.



DE LA CRISIS AL EXITO

La resiliencia organizacional

L.A. Amisaday Huerta Zamora

Orizaba Ver. a 22 de Octubre de 2016

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
RESILIENCIA	4
CARACTERISTICAS DE LA RESILIENCIA	6
RESILIENCIA ORGANIZACIONAL.....	7
FACTORES PROTECTORES EN LA RESILIENCIA.....	8
FACTORES PROTECTORES PSICOSOCIALES.....	8
FACTORES PROTECTORES COGNITIVOS	8
FACTORES PROTECTORES TEMPERAMENTALES	9
FACTORES PROTECTORES SOCIOCULTURALES.....	9
FACTORES PROTECTORES DE LIDERAZGO	9
CONSTRUCCION DE LA RESILIENCIA.....	10
IMPORTANCIA DE LA GERENCIA PARA LA RESILIENCIA	12
FACTORES QUE AFECTAN LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL	14
CONCLUSION	15
Bibliografía	16