



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA

MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

TEMA:

**“LA RESILIENCIA COMO GARANTÍA DE UNA MEJOR
CALIDAD DE VIDA”.**

PRESENTA:

NÉSTOR IVÁN ESCOBAR PANTOJA

CATEDRÁTICO:

DR. FERNANDO AGUIRRE Y HERNÁNDEZ

ORIZABA VER.

FEBRERO / 2017

CONTENIDO

Introducción.....	3
Definición.....	4
Antecedentes.....	4
¿Por qué no se enferman los que no se enferman?.....	5
Pilares de la Resiliencia.....	5
Fuentes Interactivas de la Resiliencia.....	6
Dimensiones de la Resiliencia.....	7
Resiliencia Comunitaria.....	7
Resiliencia Comunitaria, equiparable con otros Entornos.....	8
Resiliencia Organizacional.....	8
Teoría de Aprendizaje Organizacional.....	9
Antecedentes de la Resiliencia en el Entorno Laborales.....	9
Antecedentes de tipo Personal.....	9
Antecedentes relacionados con la Organización.....	10
Consecuencias de la Resiliencia laboral para las Personas y la Organización.....	10
Propuesta de Horne y Orr (1998).....	11
Propuesta de Gittel, Cameron, Lim y Rivas.....	12
Propuesta de Carthey, De Leval y Reason.....	12
El modelo HERO.....	13
La resiliencia como Proceso.....	14
Factores Resilientes.....	14
Comportamiento Resiliente.....	14
Resultados Resilientes.....	15
Las Cinco Características de una Empresa Resiliente.....	15
Nike y Adidas. En busca de la mayor Resiliencia.....	16
Conclusión.....	17
Bibliografía.....	18
Agradecimiento.....	19

INTRODUCCIÓN.

A lo largo de la historia aparecen ejemplos de individuos destacados que hicieron aportes significativos para la humanidad, quienes debieron enfrentar severas circunstancias, desde personajes como Ludwig Van Beethoven que a pesar de ser sordo fue uno de los mas reconocidos compositores, directores de orquesta y pianistas de toda la historia; Edson Arantes do Nascimento “Pelé” considerado el mejor futbolista de todos los tiempos y quien a la edad de diez años al ver llorar a su padre –a consecuencia del Maracanazo- promete ganar una copa del mundo y ocho años después y en los mundiales próximos obtiene tres copas mundiales.

Asimismo pueblos enteros y grupos étnicos han demostrado capacidades sorprendentes para sobreponerse a la persecución, a la pobreza y al aislamiento, así como a las catástrofes naturales o a las generadas por el hombre. Tal es el caso de Japón quien se ha sobrepuesto a tantas y tantas tragedias que parecerían imposibles para cualquier otro país, cualquier otro gobierno y cualquier otra persona que no sea japonesa. Entre estos lamentables sucesos resalta el vivido durante la Segunda Guerra Mundial y la forma en que resurgió desde lo más hondo con el denominado “Milagro japonés” y que tiene que ver con el exponente crecimiento económico que tuvo. De igual forma el tsunami del año 2011 que acabó con la vida de 20,000 personas y que seis años después se ha repuesto y ha hecho lo que tantos países no pueden lograr.

En el marco de las investigaciones de epidemiología social y relacionadas precisamente con la manera en que se hace frente a situaciones complicadas o adversas, se observó que no todas las personas sometidas a situaciones de riesgo sufrían enfermedades o padecimientos de algún tipo, sino que, por el contrario, había quienes superaban la situación y hasta surgían fortalecidos de ella. A este fenómeno se lo denomina en la actualidad *resiliencia*.

Durante mucho tiempo, este tipo de respuestas eran consideradas como inusuales o patológicas. Sin embargo, los psicólogos actuales reconocen que se trata de una respuesta común como forma de ajuste frente a la adversidad.

DEFINICIÓN.

La palabra resiliencia en su etimología latina, proviene de “resilio” que quiere decir rebotar o volver atrás. Es la capacidad que tiene una persona o un grupo de recuperarse frente a la adversidad para seguir proyectando el futuro. En ocasiones, las circunstancias difíciles o los traumas permiten desarrollar recursos que se encontraban latentes y que el individuo desconocía hasta el momento.

Edith Grotberg (1998), la define como la “Capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas y ser transformado positivamente por ellas”.

Luthar, Cicchetti y Becker (2000), la definen como un “Proceso dinámico que abarca la adaptación positiva dentro del contexto de una adversidad significativa”.

Edith Fienderson Grotberg (1997), se refiere a que “Resiliencia es la capacidad humana para enfrentar, sobreponerse y ser fortalecido o transformado por experiencias de adversidad”.

ANTECEDENTES.

El trabajo que dio origen a este nuevo concepto fue el de E. E. Werner (1992), quien estudió la influencia de los factores de riesgo, los que se presentan cuando los procesos del modo de vida, de trabajo, de la vida de consumo cotidiano, de relaciones políticas, culturales y ecológicas, se caracterizan por una profunda inequidad y discriminación social, inequidad de género e inequidad etnocultural que generan formas de remuneración injustas con su consecuencia: la pobreza, una vida plagada de estresores, sobrecargas físicas, exposición a peligros (más que “factores de riesgo” deberíamos considerarlos procesos destructivos que caracterizan a determinados modos de funcionamiento social o de grupos humanos).

Werner siguió durante más de treinta años, hasta su vida adulta, a más de 500 niños nacidos en medio de la pobreza en la isla de Kauai. Todos pasaron penurias, pero una tercera parte sufrió además experiencias de estrés y/o fue criado por familias disfuncionales por peleas, divorcio con ausencia del padre, alcoholismo o enfermedades mentales.

Muchos presentaron patologías físicas, psicológicas y sociales, como desde el punto de vista de los factores de riesgo se esperaba. Pero ocurrió que muchos lograron un desarrollo sano y positivo: estos sujetos fueron definidos como resilientes.

¿POR QUÉ NO SE ENFERMAN LOS QUE NO SE ENFERMAN?

Como siempre que hay un cambio científico importante, se formuló una nueva pregunta que funda un nuevo paradigma. Primero se pensó en cuestiones genéticas (“niños invulnerables” se los llamó), pero la misma investigadora miró en la dirección adecuada.

Se anotó que todos los sujetos que resultaron resilientes tenían, por lo menos, una persona (familiar o no) que los aceptó en forma incondicional, independientemente de su temperamento, su aspecto físico o su inteligencia. Necesitaban contar con alguien y, al mismo tiempo, sentir que sus esfuerzos, su competencia y su autovaloración eran reconocidos y fomentados, y lo tuvieron. Eso hizo la diferencia.

O sea que la aparición o no de esta capacidad en los sujetos depende de la interacción de la persona y su entorno humano.

PILARES DE LA RESILIENCIA.

Werner, trató de buscar los factores que resultan protectores para los seres humanos, más allá de los efectos negativos de la adversidad, tratando de estimularlos una vez que fueran detectados. Así se describieron los siguientes:

- Autoestima consistente. Es la base de los demás pilares y es el fruto del cuidado afectivo consecuente del niño o adolescente por un adulto significativo, “suficientemente” bueno y capaz de dar una respuesta sensible.
- Introspección. Es el arte de preguntarse a sí mismo y darse una respuesta honesta. Depende de la solidez de la autoestima que se desarrolla a partir del reconocimiento del otro. De allí la posibilidad de cooptación¹ de los jóvenes por grupos de adictos o delincuentes, con el fin de obtener ese reconocimiento.
- Independencia. Se definió como el saber fijar límites entre uno mismo y el medio con problemas; la capacidad de mantener distancia emocional y física sin caer en el aislamiento. Depende del principio de realidad que permite juzgar una situación con prescindencia de los deseos del sujeto.
- Capacidad de relacionarse. Es decir, la habilidad para establecer lazos e intimidad con otras personas, para balancear la propia necesidad de afecto con la actitud de brindarse a otros. Una autoestima baja o exageradamente alta producen aislamiento: si es baja por autoexclusión vergonzante y si es demasiado alta puede generar rechazo por la soberbia que se supone.

¹ Según la Real Academia Española la palabra cooptar proviene del latín cooptare, que a su vez significa “Llenar las vacantes que se producen en el seno de una corporación mediante el voto de los integrantes de ella”.

- Iniciativa. El gusto de exigirse y ponerse a prueba en tareas progresivamente más exigentes.
- Humor. Encontrar lo cómico en la propia tragedia. Permite ahorrarse sentimientos negativos aunque sea transitoriamente y soportar situaciones adversas.
- Creatividad. La capacidad de crear orden, belleza y finalidad a partir del caos y el desorden. Fruto de la capacidad de reflexión, se desarrolla a partir del juego en la infancia.
- Moralidad. Entendida ésta como la consecuencia para extender el deseo personal de bienestar a todos los semejantes y la capacidad de comprometerse con valores. Es la base del buen trato hacia los otros.
- Capacidad de pensamiento crítico. permite analizar críticamente las causas y responsabilidades de la adversidad que se sufre.

FUENTES INTERACTIVAS DE LA RESILIENCIA.

Estrategias para promover factores de resiliencia y tener conductas resilientes.

De acuerdo con Edith Grotberg (1997), para hacer frente a las adversidades, superarlas y salir de ellas fortalecido o incluso transformado, se deben tomar factores de resiliencia de cuatro fuentes que se visualizan en las expresiones verbales de los sujetos con características resilientes:

“Yo tengo” en mi entorno social:

- Personas alrededor en quienes confío y que me quieren incondicionalmente.
- Personas que me ponen límites para que aprenda a evitar los peligros. Personas que me muestran por medio de su conducta la manera correcta de proceder.
- Personas que quieren que aprenda a desenvolverme solo.
- Personas que me ayudan cuando estoy en peligro, o para aprender.

“Yo soy” y “yo estoy”, hablan de condiciones personales:

- Alguien por quien los otros sienten aprecio y cariño.
- Feliz cuando hago algo bueno para los demás y les demuestro mi afecto.
- Respetuoso de mí mismo y del prójimo.

“Yo puedo”, concierne a las habilidades en las relaciones con los otros:

- Hablar sobre cosas que me asustan o me inquietan.
- Buscar la manera de resolver mis problemas.
- Controlarme cuando tengo ganas de hacer algo peligroso o que está mal.
- Buscar el momento apropiado para hablar con alguien o actuar.
- Encontrar a alguien que me ayude cuando lo necesito.

DIMENSIONES DE LA RESILIENCIA.

Se considera que la resiliencia permite a las organizaciones, así como a las personas y grupos que las componen, enfrentarse de manera positiva a las situaciones. Sin embargo, no existe acuerdo en la investigación para definir cuáles son los resultados y/o consecuencias de la resiliencia para la organización.

Para algunos autores, que consideran la resiliencia organizacional en términos más pasivos, se caracteriza por enfrentarse a las situaciones adversas y volver a los resultados esperados antes de dicha situación, para lograr así la supervivencia de la organización. La consecuencia principal es que la organización restablece un equilibrio con la nueva realidad y sigue manteniendo sus resultados.

En cambio, para otros autores, la resiliencia organizacional va más allá de la recuperación y, por haber aprovechado las situaciones como oportunidades, incluye el desarrollo de nuevas habilidades y capacidades para responder a los cambios y lograr oportunidades más rápido que sus competidores, así como el logro de resultados más positivos. De acuerdo con esta perspectiva, las organizaciones más resilientes serán las que mejoren su rendimiento y prosperen después de enfrentarse a las situaciones adversas.

RESILIENCIA COMUNITARIA.

Desarrollada teóricamente por E. Néstor Suárez Ojeda (2001), a partir de observar que cada desastre o calamidad que sufre una comunidad, que produce dolor y pérdida de vidas y recursos, muchas veces genera un efecto movilizador de las capacidades solidarias que permiten reparar los daños y seguir adelante.

Esto permitió establecer los pilares de la resiliencia comunitaria:

- Autoestima colectiva: satisfacción por la pertenencia a la propia comunidad.
- Identidad cultural: constituida por el proceso interactivo que a lo largo del desarrollo implica la incorporación de costumbres y valores, proporcionando la sensación de pertenencia.
- Humor social: consistente en la capacidad de encontrar la comedia en la propia tragedia para poder superarla
- Honestidad: como contrapartida de la corrupción que desgasta los vínculos sociales.
- Solidaridad: fruto de un lazo social sólido producto de los otros pilares.

RESILIENCIA COMUNITARIA, EQUIPARABLE CON OTROS ENTORNOS.

La resiliencia debe estar presente en el individuo y en cada una de sus actividades, permitiéndole estar apto para cualquier situación que deba enfrentar ante cualquier circunstancia, puede ser que se le presente alguna discusión con la pareja o los hijos justo antes de salir rumbo al trabajo; de camino a él y producto del enfado y la irritación que se ha producido, va manejando a alta velocidad y sonando el claxon a cualquier otro automóvil que se interponga en su camino, pero resulta que al volante de otro de los automóviles va un conductor en una situación similar y se produce un enfrentamiento de palabras producto del estado iracundo que llevan consigo. Después del alegato que casi llega a los golpes y, como puede esta persona llega a la empresa y lo primero que encuentra es una discusión de dimes y diretes entre dos diferentes departamentos, así que él, –a pesar de ser el gerente de operaciones- se suma a la discusión gritando y anteponiendo su autoridad ante el resto, insultando y ofendiendo a sus subordinados.

Con esta situación, que pudo ser comprendida y transformada desde un inicio, se puede detectar que los pilares de la resiliencia comunitaria pueden ser aplicables a un sin numero de entornos sociales, dependiendo la circunstancia o situación que puede llegar a presentarse en un determinado momento, teniendo como premisa que los pilares arrojarán resultados similares. Ya sea en el entorno familiar, el entorno profesional o laboral, en el escolar, etc.

RESILIENCIA ORGANIZACIONAL.

El desarrollo de la resiliencia organizacional, en un entorno turbulento e inestable como el actual, la única ventaja competitiva que tienen las organizaciones es su capacidad para reinventar el modelo de negocio antes de que las circunstancias les obliguen a hacerlo. (Hamel & Välikangas, 2003)

Cuando la empresa es resiliente, ésta es capaz de tomar rápidamente ventaja y de anticiparse a las oportunidades o amenazas; las oportunidades son explotadas porque la organización está alerta y orientada a la acción y, en lugar de hacer frente a las oportunidades a través de análisis y observaciones, actúa. (Salanova, 2009)

La resiliencia organizacional ha sido definida de manera diferente, pero similar, por parte de distintos autores.

Wildavsky (1988), define la resiliencia organizacional como una capacidad dinámica de adaptabilidad de la organización que crece y se desarrolla con el tiempo.

Diamond (1996), la define como la capacidad del sistema social de responder a los cambios.

Lengnick-Hall y Beck (2003), definen la resiliencia organizacional como una mezcla compleja de comportamientos, perspectivas e interacciones que puede ser desarrollada, medida y dirigida.

TEORÍA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

Una de las teorías a través de la cual se puede estudiar el tema de la resiliencia organizacional es la teoría del aprendizaje organizacional. Esta teoría pone el acento en la capacidad de aprendizaje como la fuente de supervivencia a largo plazo de las organizaciones; así la premisa básica en la que se basa esta perspectiva es que la capacidad de aprendizaje es la única ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Desde esta perspectiva teórica.

El aprendizaje es “Un mecanismo fundamental por el cual las organizaciones, como sistemas abiertos, interactúan con su entorno, procesan información, y se adaptan a las cambiantes condiciones externas e internas”. (Kuchinke, 1995)

ANTECEDENTES DE LA RESILIENCIA EN EL ENTORNO LABORALES.

Antecedentes de tipo Personal.

- Relaciones interpersonales: las organizaciones, así como las personas y los grupos que la componen, emplean las relaciones personales como fuente de fuerza en situaciones adversas, pero también como medios para fortalecer sus capacidades. Es de suma importancia mantener y mejorar las relaciones con y entre los empleados durante situaciones de crisis para asegurar el compromiso y productividad. Eso es debido a que las relaciones interpersonales pueden ayudar a desarrollar, acumular y facilitar el acceso a recursos importantes, reducir el impacto de las situaciones amenazantes y proveer información clarificadora que reduce la incertidumbre.
- Autoeficacia: existe una relación entre resiliencia y autoeficacia. Las personas con un alto nivel de autoeficacia son más resilientes cuando se enfrentan a condiciones adversas. Las personas más auto eficaces mantienen elevadas creencias en sus capacidades para superar la adversidad. Habitualmente, los éxitos llegan tras llevar a cabo esfuerzos renovados después de intentos fracasados, por eso es de gran importancia la eficacia personal en el desarrollo de la resiliencia.
- Emociones positivas: éstas producen patrones de pensamiento que son especialmente inusuales, flexibles, creativos, abiertos a la información y eficientes. A lo largo del tiempo, estos modos de pensar ampliados crean recursos físicos, intelectuales y sociales, tales como la resiliencia.

Antecedentes relacionados con la Organización.

Investigaciones recientes han mostrado que algunas variables de tipo organizacional también tienen influencia en el desarrollo de la resiliencia, tal y como los recursos y las demandas laborales.

- Recursos laborales: definidos como aquellas condiciones del trabajo de tipo físico, social y/u organizacional que favorecen la consecución de las metas en cuanto estimulan el crecimiento y el desarrollo personal y profesional, por ejemplo, el clima de apoyo social y coordinación. Esto debido, a que relaciones positivas y de calidad entre compañeros de equipo (en este caso, demostradas a través de un buen clima de apoyo social y de un alto nivel de coordinación) facilitan el compartimiento de informaciones, los procesos de aprendizaje y el desarrollo de soluciones adaptativas para los problemas que se presentan, influyendo por tanto en el incremento de la resiliencia.
- Demandas laborales: no se aprecia un efecto directo de demanda laboral sobre la resiliencia grupal, ni positivo ni negativo. Sin embargo, se ha determinado un efecto de moderación de las demandas en la relación entre recursos y resiliencia. Eso significa que el efecto de los recursos sobre la resiliencia se ve disminuido cuando los equipos se enfrentan a altas demandas laborales (sobrecarga cuantitativa, conflicto y ambigüedad de rol), es decir: a mayor cantidad de demandas laborales, más débil será la relación entre recursos y resiliencia.

CONSECUENCIAS DE LA RESILIENCIA LABORAL PARA LAS PERSONAS Y LA ORGANIZACIÓN.

En este apartado se presentarán las principales consecuencias de la resiliencia, tanto para la persona como para la organización; es decir: el desempeño, las actitudes hacia el trabajo y la mejor reincorporación al mercado laboral.

- Desempeño: diferentes estudios han demostrado que la resiliencia está relacionada con un mejor desempeño laboral, tanto a nivel individual como colectivo. Dichos resultados pueden ser explicados teniendo en consideración que la resiliencia fomenta estrategias de enfrentamiento tanto reactivas como proactivas de cara a situaciones complejas y amenazantes, lo que favorece un esfuerzo extra que se puede traducir en un incremento del desempeño.

- Percepciones positivas: en relación a la satisfacción, el compromiso y la felicidad. El estudio de Youssef y Luthans (2007), muestra evidencia de que la resiliencia de los empleados tiene un impacto positivo de estos aspectos en el trabajo. Debido a considerar una variable importante para percibir y determinar interpretaciones positivas de factores de riesgo que, de otra manera, serían interpretadas solo como amenazas, y por esa razón incrementa la probabilidad de percepciones positivas.
- Reincorporación al mercado laboral: Investigaciones recientes revelan que hoy en día las empresas pueden ofrecer cada vez menos estabilidad laboral para sus empleados. Con el fin de favorecer a la reincorporación de las personas desempleadas se considera que la resiliencia actúa como variable clave, ya que ofrece explicaciones acerca del porqué las personas que están buscando trabajo son capaces de superar los rechazos para seguir con su búsqueda hasta el momento de reincorporarse al mercado laboral. Por lo tanto, un enfoque práctico para favorecer la reincorporación al mercado laboral de las personas desempleadas debe de hacer hincapié en el rol de la resiliencia, ya que se configura como un proceso clave para enfrentarse a las adversidades relativas al desempleo y para favorecer la búsqueda de nuevas experiencias, retos y oportunidades.

PROPUESTA DE HORNE Y ORR (1998).

Sugieren que hay siete directrices o pautas dentro de una organización que, empleadas en un enfoque general de sistemas, contribuyen a la resiliencia organizacional:

- Comunidad: se refiere a la comprensión por parte de los empleados de la finalidad, la visión, la misión y los valores de la organización.
- Competencia: hace referencia a las habilidades de los empleados para satisfacer las demandas de los entornos cambiantes.
- Conexiones: se dirige al apoyo social dentro de la organización, que permite a las organizaciones responder bajo presión.
- Compromiso: es la capacidad de todas las unidades de la organización para trabajar en equipo durante los períodos de cambio.
- Comunicación: se centra en el intercambio de información relevante durante los períodos de cambio.
- Coordinación: se refiere esfuerzos para adaptar todo el sistema con el fin de lograr resultados eficaces.
- Consideración: se refiere a la adaptación y acomodación del factor humano en la vida de la organización diaria.

Los autores recomiendan que estas pautas deban ser evaluadas a nivel general, ya que conjuntamente ayudan a la organización a cumplir sus objetivos en tiempos de crisis. Esto es, se debe emplear un enfoque general de sistemas para entender cómo se desarrolla la resiliencia a nivel organizacional.

En lugar de desorientarse por situaciones agudas o crónicas de estrés, las organizaciones que cuentan con las siete pautas señaladas anteriormente son capaces de absorber y transformar las condiciones estresantes en beneficio para la organización en su conjunto.

PROPUESTA DE GITTEL, CAMERON, LIM Y RIVAS.

En un estudio efectuado en las diez compañías aéreas americanas más importantes después de los ataques del 11 de septiembre de 2001, los autores identifican cuatro condiciones imprescindibles para lograr resultados positivos después de una situación adversa.

- Mantener y mejorar las relaciones interpersonales con los empleados: para asegurar su compromiso organizacional y productividad.
- Importancia de contar con un modelo de negocio: apropiado para el contexto competitivo.
- Buenos recursos financieros: medidos a través del flujo de caja y de los bajos niveles de deuda.
- Estrategia enfocada en evitar los despidos: debido a sus efectos nefastos sobre la rentabilidad, la calidad de producto y de servicio, la innovación y el clima organizacional. Evitar violación del contrato psicológico por despidos, ya que causa desconfianza y antagonismo entre los trabajadores, de manera que los despidos provocan muchas veces un deterioro en las relaciones interpersonales.

Dichos recursos tienden a reforzarse mutuamente entre sí, de manera que establecen relaciones fructíferas que contribuyen al desarrollo de la resiliencia organizacional.

PROPUESTA DE CARTHEY, DE LEVAL Y REASON.

Manifiestan que los conceptos de resiliencia y vulnerabilidad pueden ser representados como los extremos de un hipotético espacio, llamado espacio de seguridad. Los extremos del eje horizontal de este espacio se identifican con la máxima resiliencia y con la máxima vulnerabilidad. Dependiendo de la manera más o menos eficaz de enfrentarse a los riesgos humanos y técnicos asociados con su actividad diaria, las organizaciones suelen estar posicionadas y moverse a lo largo de este espacio de resiliencia-vulnerabilidad.

Los autores indican que el objetivo más realista para las empresas no es el de distanciarse del polo de vulnerabilidad por sufrir cero eventos adversos, sino más bien hacer frente a dichos eventos y alcanzar el máximo nivel de resiliencia posible. Para conseguirlo, las organizaciones se deben guiar a lo largo de este espacio a través de tres precursores intrínsecos de la cultura organizacional:

- Compromiso: cuenta con dos componentes, motivación y recursos, sean monetarios o prácticas percibidas por parte de la organización.
- Competencia: hace referencia a las habilidades para identificar los riesgos, la diversidad de las estrategias de protección, para establecer una estructura organizacional suficientemente flexible y adaptativa.
- Conocimiento: se hace referencia a cómo la organización atribuye sentido a los riesgos y peligros, manteniendo un estado de inteligente cautela aun en ausencia de resultados negativos.

Asimismo, las organizaciones pueden contar con dos tipos de ayuda para moverse hacia la resiliencia. Por un lado con medidas de tipo reactivo, es decir derivadas de la recopilación y análisis de los incidentes críticos con la finalidad de descubrir modelos recurrentes de causas y efectos. Por otro lado, con medidas proactivas centradas en identificar y determinar con anticipo aquellos factores o situaciones que pueden contribuir a accidentes futuros y necesitan corrección

EL MODELO HERO

Se trata del modelo de Organización Saludable y Resiliente (Healthy and Resilient Organizations), propuesto por Salanova en 2012. Se propone como un modelo heurístico² integrado que describe el funcionamiento de las organizaciones saludables y resilientes.

Las autoras definen las HERO como organizaciones que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar los procesos y los resultados de sus empleados, equipos y de la organización misma. Además, dichas organizaciones son resilientes porque mantienen un ajuste positivo en condiciones desafiantes, se recuperan de las situaciones adversas y conservan un nivel de funcionamiento y de buenos resultados a pesar de encontrarse en entorno estresantes.

De acuerdo con este modelo, la resiliencia cobra una importancia a todos los niveles de la organización: individual y grupal, como característica que determina empleados y equipos resilientes, así como organizacional, el objetivo de este modelo es el de determinar las características y las consecuencias de una organización que es resiliente en contextos adversos.

² George Pólya menciona que “La heurística es el arte y la ciencia del descubrimiento y de la invención...enfocada a resolver problemas mediante la creatividad”.

El modelo HERO está determinado por tres elementos clave que, desarrollándose de forma sistemática e interactiva, determinan el éxito saludable y resiliente de la organización:

- Recursos y prácticas organizacionales para estructurar y gestionar los procesos de trabajo (por ejemplo, autonomía) que influirían en el desarrollo.
- Empleados/equipos saludables que muestran elevados niveles de bienestar (por ejemplo, resiliencia)
- Generación de resultados organizacionales saludables (por ejemplo, desempeño).

Una organización resiliente tiene como objetivo que sus productos y sus servicios sean de excelencia, y que sean óptimas las relaciones de la organización con el ambiente extra organizacional, la comunidad cercana y la sociedad en general. Es importante resaltar que la relación entre dichos elemento influye en los procesos de trabajo en dirección de mejora constante en el tiempo. (Salanova et al., 2012)

LA RESILIENCIA COMO PROCESO.

El creciente interés en considerar la resiliencia como un proceso significa que ésta no es una simple respuesta a una adversidad, sino que incorpora los siguientes aspectos:

FACTORES RESILIENTES.

La resiliencia está asociada al crecimiento y el desarrollo humanos, Éstos –los factores resilientes- son los factores que serán usados en el siguiente paso del proceso

COMPORTAMIENTO RESILIENTE.

Supone la interacción dinámica de factores de resiliencia seleccionados "yo tengo", "yo soy", "yo estoy" y "yo puedo" para enfrentar la adversidad que ha sobrevenido.

Los pasos incluyen una secuencia así como elecciones o decisiones de:

- Identificar la adversidad: es necesario definir la causa de los problemas y riesgos.
- Seleccionar el nivel y la clase de respuesta apropiados: una respuesta planificada asume que hay tiempo para planear cómo se va a afrontar esa adversidad.
- Valoración de los resultados de resiliencia. El objetivo de la resiliencia es ayudar a los individuos y grupos no sólo a enfrentar las adversidades, sino también a beneficiarse de las experiencias.

RESULTADOS RESILIENTES.

- Aprender de la experiencia. Los éxitos pueden ser utilizados en la próxima experiencia de una adversidad con mayor confianza y los fracasos pueden ser analizados para determinar cómo corregirlos.
- Estimar el impacto sobre otros. Los comportamientos resilientes suelen conducir a resultados gana-gana. En otras palabras, afrontar una adversidad no puede ser cumplido a expensas de otras personas. Por eso uno de los factores de resiliencia es el respeto por los otros y por sí mismo.
- Reconocer un incremento del sentido de bienestar de mejoramiento de la calidad de vida. Estos resultados presuponen, en efecto, salud mental y emocional, al ser las metas de la resiliencia.

LAS CINCO CARACTERISTICAS DE UNA EMPRESA RESILIENTE.

En el artículo publicado por Germán Rivera en la revista Merca2.0 menciona los cambios abruptos y vulnerables que puede llegar a tener una compañía en los mercados, en la adaptación a nuevas tecnologías, en perder la posición competitiva en el mercado, es decir, a eventos disruptivos que pongan en peligro la situación financiera de la empresa y cuestiona si realmente se está preparado para que ese tipo de impactos tengan efectos mínimos en la rentabilidad de la organización.

Para saber si una empresa es resiliente, primero se debe conocer cuáles son las características que las definen y que a continuación se mencionan:

- Capacidad de aprendizaje. Las empresas resilientes tienen la capacidad de aprender en cualquier situación y entorno que se le presente, hacen las mejoras que consideren necesarias y empiezan a tener un desempeño impecable para conseguir la rentabilidad requerida. Las empresas resilientes pueden aparecer y desaparecer en un período corto de tiempo con diversas estructuras hasta que se produzca la mejor y de ahí empezar a desarrollarse para tener únicamente crecimiento.
- Diversifican sus productos. La innovación es la base de las empresas resilientes, pues saben identificar el momento oportuno para adicionar productos o líneas nuevas de negocio a las ya existentes, por lo que alientan la creatividad en los equipos de trabajo para que siempre surjan nuevas ideas que ayuden al desarrollo de la organización. (hace alusión a la empresa Kodak, que no tomó las medidas necesarias para implementar un cambio a la era digital).

- Son flexibles. La improvisación es una de las armas de la resiliencia, debido a que van haciendo ajustes conforme a las diversas situaciones que se puedan ir presentando en el transcurso del tiempo. Hay que ser más prácticos ante los cambios que se van originando y no tomarnos mucho tiempo en hacer esos ajustes que pueden ser la diferencia entre ser exitosos o tener más fracasos.
- Transforman el entorno. Cuando una empresa cae en un bache porque las ventas han ido a la baja, el impacto fiscal afecta el flujo de efectivo o simple y sencillamente porque la situación económica global está afectando la operación del negocio, es ahí donde tiene que salir la resiliencia empresarial para cambiar su entorno y buscar oportunidades de negocio donde nadie más puede verlas.
- Contratan a personas resilientes. Las compañías que están teniendo éxito en los diferentes mercados, es porqué le están apostando a la contratación de personas que se comprometen con el entorno, aquellas que son capaces de controlar sus emociones, las que se adaptan fácilmente a los cambios, que han viajado a otros países, que tienen una formación cultural arriba del promedio y esto hace que sean poco vulnerables a la constante presión y estrés que se vive en las empresas y por lo tanto son más atrevidos en lo que hacen, pues el riesgo no es un factor que pueda detener su ímpetu de superación.

Concluye refiriéndose a dos tipos de empresas: las empresas que lo único que pueden hacer es resistir ante esos embates que pueden ponerlas en serios aprietos. -y ahí es donde toma una enorme importancia el ser resilientes- donde sobrevivir es su única opción; y por otra parte, las empresas que saben aguantar y esquivar los disparos, aprender de las malas experiencias, anticiparse a las tendencias y así logran salir fortalecidas y con una capacidad enorme para crecer de manera sostenida.

NIKE Y ADIDAS. EN BUSCA DE LA MAYOR RESILIENCIA.

Como se sabe, las marcas deportivas más importantes del mundo son Adidas y Nike, ambas con una personalidad de marca muy definida y excepcional. Sin embargo, Adidas y Nike se diferencian en la estrategia de marketing que han venido implementando.

Nike comenzó a ser más popular en el mercado gracias al patrocinio de un ícono del deporte: Michael Jordan. La estrella de la NBA esperaba una oferta de Adidas y esta nunca llegó debido a la crisis interna de la marca alemana. A raíz de esta situación, tanto Adidas, como Nike, llevan una fuerte competencia por conseguir patrocinar a los mejores deportistas del planeta, en especial estrellas de fútbol.

Hoy en día, existe una fuerte competencia entre estas dos grandes marcas, que es muy clara para los seguidores del fútbol y es la de Cristiano Ronaldo y Lionel Messi, además de que ambas tienen presencia en las cinco ligas más importantes del mundo: La Bundesliga alemana, La Liga de España, Francia Ligue 1, La Premier League en Inglaterra y La Serie A italiana.

Nike patrocina a equipos como Barcelona, Manchester United y Juventus; mientras que Adidas lo hace con Real Madrid, Chelsea y Bayern Múnich. Adidas ha conseguido con su estrategia de marketing un logro que Nike también persigue: hacer que el público use su ropa no sólo para el deporte, sino también en su cotidianidad.

Se puede observar que la estrategia de marketing de Nike se puede definir en la emoción y la excelencia, con un valor de marca centrado en la victoria y la grandeza de sus atletas, mientras que Adidas muestra un estilo auténtico y práctico, cuyo valor de marca reside en la filosofía deportiva como estilo de vida.

CONCLUSIÓN.

Se puede concluir, que la resiliencia a pesar de ser un término relativamente nuevo (1992), desde tiempos muy remotos éste se ha expresado y puesto en práctica en cualquier parte del mundo con su representación por medio de toda una cultura, -egipcia, romana, china, etc.- o de personajes que quedarán grabados para toda la historia –Sócrates, Albert Einstein, Steve Jobs, etc.- y que a pesar de en ese entonces darle otra definición –genios, súper dotados, visionarios, etc.- hoy reúnen los atributos y elementos para formar parte del selecto grupo de personas resilientes.

La resiliencia ha permeado todos los ámbitos y niveles de la organización, desde el individuo hasta la sociedad. En este recorrido ha transformado el rostro organizacional con las siguientes características: tener un esfuerzo constante, orientado a generar una mayor resistencia a las catástrofes; presentar un buen conocimiento de la situación, de las amenazas y oportunidades enfrentadas por la organización por medio del seguimiento activo de las señales fuertes y débiles provenientes del contexto; poseer un fuerte compromiso hacia la identificación proactiva y la gestión de las vulnerabilidades; y finalmente, presentar una cultura promotora de sus capacidades de adaptación, agilidad e innovación.

Al contar con estas características, las organizaciones resilientes se han encontrado mejor preparadas con un conjunto de estrategias correctas para enfrentar y superar las crisis, teniendo una amplia visión de a dónde se quiere llegar y de lo que se necesita para lograrlo, volviéndose las precursoras y líderes en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA.

- Capital humano*. (27 de octubre de 2015). Recuperado el 11 de febrero de 2017, de El modelo HERO de las organizaciones saludables:
<http://capitalhumano.com.co/desarrolloorganizacional/el-modelo-hero-de-las-organizaciones-saludables-4692>
- Bilbao, N. (10 de enero de 2014). *Silicon.es*. Recuperado el 12 de febrero de 2017, de
<http://www.silicon.es/todas-las-empresas-que-han-sido-resilientes-han-hecho-inversiones-en-idi-2256467>
- Díaz, A. F. (01 de abril de 2016). *expertosenmarca.com*. Recuperado el 12 de febrero de 2017, de Una competencia de Marketing hasta el final de los tiempos:
<http://www.expertosenmarca.com/nike-y-adidas-una-competencia-de-marketing-hasta-el-final-de-los-tiempos/>
- Gardey, J. P. (2013). *Definicion.DE*. Recuperado el 11 de febrero de 2017, de
<http://definicion.de/resiliencia/>
- Giselle Silva, L. M. (2001). *Docplayer.es*. Recuperado el 11 de febrero de 2017, de Manual de identificación y promoción de la resiliencia en adolescentes:
<http://docplayer.es/16577058-Resiliencia-proceso-de-superacion-de-la-adversidad.html>
- Grotberg, E. (2003). *Resiliencia, descubriendo las propias fortalezas*. Argentina: Paidós.
- Isabella Meneghel, M. S. (2013). *El camino de la Resiliencia Organizacional*. España: Aloma.
- Melillo, A. (2001). *docs.google.com*. Recuperado el 11 de febrero de 2017, de Resiliencia:
<https://docs.google.com/document/d/16fwlK9Gbhds5ds3A9w05FlGruv4dUmU-jKjxKw/edit?pli=1>
- Reyes, J. (18 de febrero de 2013). *Entrenando emociones*. Recuperado el 12 de febrero de 2017, de Un cuento de resiliencia y autoestima:
<https://entrenandoemociones.wordpress.com/2013/02/18/historia-de-un-burro-un-cuento-de-resiliencia-y-autoestima/>
- Rivera, G. (15 de enero de 2015). *Merca2.0*. Recuperado el 12 de febrero de 2017, de Cinco características de una empresa Resiliente: <http://www.merca20.com/las-5-caracteristicas-de-una-empresa-resiliente/>
- Salgado, C. M. (2012). La Resiliencia y su empleo en las Organizaciones. *Gestión y Estrategia*, 29-39.
- Välikangas, G. H. (2003). En busca de la Resiliencia. *Harvard Business Review*, 1-13.

AGRADECIMIENTO

Sincera gratitud al Instituto Tecnológico de Orizaba, por convertirse y continuar imperando como el hogar progenitor de nuestra formación profesional. A la División de Estudios de Posgrado e Investigación (DEPI), por alentarnos a la búsqueda de un mejor futuro. Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) por el apoyo y el respaldo que nos brinda. Finalmente y de manera especial, al Dr. Fernando Aguirre y Hernández, pionero en la construcción de una visión y resultados diferentes.