

Resiliencia: Un enfoque Organizacional

FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
IRIS EUNICE SÁNCHEZ FIGUEROA

Resiliencia: Un enfoque Organizacional

En plena era de la información, el mundo presenta un desarrollo impactante y competitivo para el hombre. Se ha visualizado en la historia evolutiva que el ser humano se enfrenta a cambios constantes y es capaz de ajustarse ante el entorno donde se desenvuelve. La capacidad de adaptación es algo propio de las personas encontrado de forma interna con un nivel diferente para cada uno. Sin embargo, el manejo de las circunstancias depende de la flexibilidad y habilidad que individualmente se asuma ante la respuesta que se va a dar para el control preciso de la situación.

Desde el punto de vista organizacional, las empresas sufren cambios constantes a una rapidez elevada, donde la preparación de cada integrante que forma parte de ella no es equitativa. La actualización en las organizaciones está al pendiente y emerge interés ante el escenario evolutivo, pero no todas son capaces de asumir el cambio con respuestas positivas. Requiere de una transformación cultural y mental que deben sembrar en todas y cada una de las personas que forman parte de la empresa.

Ante este contexto, la adaptación y habilidad de anteponerse a los cambios en el entorno laboral y social adopta el nombre de *resiliencia*, un término que ha sido definido en diferentes áreas desde psicología hasta física. Esta temática será abordada dentro del presente artículo, brindándole al lector el conocimiento del concepto, el panorama organizacional donde es aplicado y adquirido con suma importancia, así como el impacto que añade dentro de las organizaciones.

La razón potencial por la que esta conceptualización ha marcado a las organizaciones para dar marcha ante el proceso de cambio es la crisis económica que actualmente se presenta. Para (Chiavenato, 2011) “La tecnología de la información provocó el surgimiento de la globalización de la economía: la economía internacional se transformó en economía mundial y global. Se intensificó la competitividad entre las organizaciones” estimulando así la inestabilidad en las empresas.

No obstante, el desarrollo de muchas compañías se intensificó logrando su postulación entre las primeras ante su competencia, aunque para otras no se tuvo el mismo resultado a fin de llegar al cierre de su ciclo ante el mercado. El motivo de este suceso son los esfuerzos por la superación ante la contingencia que viven: *adoptar una actitud resiliente*. Definido en diferentes perspectivas, es necesario enmarcar en primera estancia la concepción del mismo.

Origen y Conceptos de Resiliencia

La conceptualización de *resiliencia* no ha sido visto tan sólo desde el punto de vista social, también se involucró el término en diferentes disciplinas, incluso hasta medicina. Como lo menciona el autor (Vega Zambrano, 2012) “En 1973 Crawford Holling en su trabajo: Resilience of Ecological Systems (como se cita en Calvente 2007) introduce el término resiliencia en la ecología, como una forma para comprender las dinámicas no lineales así como los procesos a través de cuales los ecosistemas se auto mantienen y persisten frente a perturbaciones y cambios”.

A través de esta perspectiva se puede observar en los distintos esquemas donde es mencionada la temática, el campo de aplicación que aborde este concepto será fijado hacia un propio significado. Muchos autores le dan sentido al simbolismo que esto representa de distintas formas, a lo que se presenta a continuación las primeras menciones de esta palabra, así como sus tipos de significado.

Como lo indican los autores (Turienzo & Sala, 2011) “El término resiliencia proviene del latín *resilio*, es decir, volver atrás, dar un salto o rebotar. El concepto se comenzó a emplear en la física y fue Michael Rutter quien lo acuñó en 1972 para las ciencias sociales”. Desde el área de la física el concepto es empleado para remarcar la capacidad que tiene un material de resistir a choques imprevistos sin sufrir un cambio.

Inspirados por esta terminología, como lo menciona (Medina Salgado, 2012) “este psiquiatra infantil Michael Rutter y el neurólogo, psiquiatra y etólogo francés Boris Cyrulnik, introdujeron el término en la psicología para denotar la capacidad de las personas para superar tragedias o acontecimientos fuertemente traumáticos”. Dando inicio a lo que hoy se

concibe como un conjunto de habilidades que explota una persona para afrontar el entorno negativo y convertirlo en una realidad efectiva para su desarrollo.

Es interesante la manera en que se aplicó las primeras investigaciones sobre resiliencia, una de las más significativa es la que realizaron Emmy Werner y Ruth Smith durante más de treinta años. Dando inicio en el año de 1955, donde tomaron una determinada población de 800 niños recién nacidos en ambientes de riesgo en la isla de kawai en Hawái. Cuando estos pequeños llegaron a su madurez, observaron que el ochenta por ciento había superado sus problemas infantiles, tomando este fenómeno como *recuperación de la plasticidad* lo que hoy en día se conoce como *resiliencia*. (Sanza, 2015)

Existe un sin número de significados para este término. Anteriormente se mencionó que este concepto da a sus inicios de integración para su uso mediante el área física. Posteriormente es adoptado hacia la psicología –específicamente infantil - donde se establecieron profundos estudios en casos de niños que presentaban un cuadro dramático en su corta vida, respondían ante esa situación con optimismo teniendo una “rehabilitación” positiva.

Es así como años más tarde se propaga la conceptualización en el medio organizacional, como menciona el autor (Andrade, 2011) “la resiliencia organizacional, se entiende como la habilidad de una empresa para responder rápida, decisiva y efectivamente a fuerzas imprevistas e impredecibles” y de igual forma nos relata que con base a los hechos terroristas ocurridos en Nueva York, se escribieron variedad de artículos sobre esta habilidad.

Partiendo de una crisis, surge la necesidad de implementar a nivel personal, profesional y empresarial un cambio que impulse al progreso de esquemas con dificultades. Donde se abordará la esquematización de esta palabra retomada por psicólogos y empresarios que buscan la mejora en su organización.

Definición

Como bien se ha descrito, la palabra resiliente es abordada por diferentes autores que dan pie a un significado diferente. Por lo que a continuación se describen cada uno de los enfoques que se han abordado para esta temática.

Según la Real Academia Española (RAE, 2014):

Capacidad de un material, mecanismo o sistema para recuperar su estado inicial cuando ha cesado la perturbación a la que había estado sometido.

Desde este punto de vista mecánicamente, se menciona otra definición más.

Para los autores (Miravalles & Ortega, 2012):

Algunas concepciones sobre resiliencia tienen que ver con la explicación científica a cerca de la propiedad que permite que ciertos objetos reboten: la elasticidad. Se da la circunstancia de que la época en que se formula la ley de elasticidad, la segunda mitad del siglo XVII, es muy cercana al momento en que se introduce la palabra resilience en el idioma inglés. Por este motivo, la elasticidad pasa rápidamente a formar parte del significado de resiliencia.

Esta concepción refleja la parte donde ante una cierta presión o cambio estructural el objeto es *elástico* y flexible lo cual le permite retomar su forma natural después de haber sufrido un cambio. Para lo que tiene total relación en el campo humano. Pero siguiendo con la conceptualización de este término se muestran más significados.

Desde el punto de vista educativo, se tienen percepciones hacia este término como un logro de persistencia y compromiso, tal es el caso de los autores (Day & Gu, 2015) quienes se refieren a la derivación psicológica de resiliencia como “la habilidad para hacer borrón y cuenta nueva en circunstancias adversas”.

Por otro lado, la American Psychological Association define la resiliencia como “un producto interactivo de creencias, actitudes, acercamientos, conductas y, quizá también psicología, que ayuda a las personas a moverse mejor en la adversidad y recuperarse más rápidamente después (Herrera, 2011). Hasta este punto, se ha mencionado la resiliencia como parte fundamental de psicología basada en las alteraciones a las que se enfrenta el hombre. Ahora, será aplicado hacia las organizaciones.

Como menciona (Siebert, 2007):

La resiliencia es una habilidad esencial en cualquier ámbito laboral -en empresas, negocios familiares, agencias públicas, servicios profesionales y trabajadores autónomos-, especialmente en momentos de confusión.

Otro autor como lo es (Ortega, 2011) lo define de la siguiente manera:

Facultad que poseen ciertas organizaciones para resistir, venirse arriba y rehacerse ante unos contratiempos no contemplados ni por asomo. Siendo así, se analiza la resiliencia como un requisito indispensable para lograr el éxito en entornos turbulentos y altamente competitivos.

En términos generales, desde el punto de vista físico, psicológico, educativo, social y empresarial, los enfoques que se han proporcionado a esta palabra terminan finalizando con un cambio, una evolución positiva de pasar de un momento desafortunado a un progresivo mejoramiento mediante la aplicación de ciertas características propias de una persona.

Resiliencia Empresarial

Partiendo de una visión empresarial, existen diferentes factores por los que una organización tiende al declive de su ciclo de vida. Momentos de crisis económica, competitividad, innovación y tecnología rebasando, actualizaciones constantes, son elementos que desestabilizan al grupo integrador y crean un ambiente precario ante la respuesta de este ambiente. Sin embargo, la mentalidad de algunas personas, aprovechan tal situación para convertirla en un área de oportunidad y ventaja competitiva.

Esto depende también de la cultura organizacional y el manejo que la empresa lleve. Indicando en un principio que la cultura de una organización la forman los pensamientos, las acciones, la esencia que representa a toda una empresa. Lo cual se debe definir si la resiliencia empresarial y su significado.

Los autores (Gómez-Acebo, Bravo, Carmena, Viu, & Álvarez, 2013) se encuentran dos acepciones distintas de la resiliencia de una organización:

-
1. *Primera definición: La capacidad de la empresa para seguir funcionando, para seguir dando los servicios o entregando los productos, aun en situaciones de crisis o catástrofes; en este caso, se habla de resiliencia operativa de la empresa como forma de asegurar la continuidad de negocio.*
 2. *Segunda definición: La resiliencia estratégica o de negocio sería la capacidad de la empresa para fortalecerse en la adversidad y en las oportunidades (tanto las que aprovecha como las otras) buscando asegurar el éxito a largo plazo.*

Como se pudo observar la primera definición complementa a lo que hace referencia la segunda, puesto que se ve reflejada la parte de asegurar la organización mediante el aprovechamiento de oportunidades, tocando un término importante: el éxito. Donde se ve reflejado el positivismo que se busca en un principio ante las adversidades que se puedan presentar.

Organización saludable

En la actualidad muchas de las organizaciones están intentando cambiar la mentalidad de sus integrantes hacia el logro de objetivos equitativos. Recordando un poco sobre el economista estadounidense Douglas McGregor con su teoría X y Y, ésta figura en el campo humanista señalaba que el hombre por un lado (teoría X) era motivado económicamente y las organizaciones debían presionar y controlar a los trabajadores, mientras que por el otro enfoque (teoría Y), las personas son consideradas como un activo fundamental dentro de la empresa, los trabajadores son capaces de resolver cualquier problema y existe un talento inigualable en su pensamiento.

Dentro de este contexto, hoy en día las organizaciones están queriendo implementar este cambio de una teoría X a una teoría Y. Para que una organización pueda fungir con esta evolución es necesario inferir en el pensamiento de todos y cada uno de los trabajadores. La influencia psicológica es un poder esencial para un cambio radical, esto trae consigo el pensamiento resiliente que debe ejercer sobre las empresas.

El concepto de *Organización saludable* se opta por referirse a una organización que mantiene su equilibrio. La autora (Salanova Soria, 2009), indica en su artículo *Organizaciones saludables, Organizaciones resilientes* que este término se puede definir como aquellas que “realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (por ejemplo, con el diseño y rediseño de puestos), el ambiente social (canales de comunicación abierta, por ejemplo) y la organización (estrategias de conciliación trabajo/vida privada)”.

Esta concepción es identificada como la salud mental y psicológica para poder sembrar un pensamiento de cambios y oportunidades. La creatividad y habilidad para poder descubrir e innovar ante situaciones no positivas emerge un futuro prometedor incluso para la vida personal de los miembros de la organización. Dentro del trabajo de esta autora, ella menciona algunas estrategias de optimización para el logro de una Organización Saludable.

Estas estrategias las asimila dentro de un modelo heurístico, indicando el desarrollo de tres conceptos importantes: prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo, los cuales influyen en el desarrollo de empleados saludables y se ven reflejados en resultados organizacionales saludables.

De igual forma, indica que para disminuir un momento de crisis dentro de una organización “no hay recetas mágicas”, sin embargo, se deben intentar esfuerzos excesivos hacia el respeto por los puestos de trabajo ya que el personal se considera un activo para la empresa. A su vez, la prevención ante unidades de trabajo que no generan algún valor, innovación de productos y reducción de personal, son elementos de los cuales se tiene que estar pendiente para una recuperación crítica.

Como lo indica el autor (Madariaga, 2014) “Una organización resiliente es aquella que sabe construir y recrear espacios de oportunidades donde enhebrar: Un sentido o propósito atractivo, Expectativas positivas y una visión de futuro esperanzadora, Una visión sistémica e inteligente, una red de bellas conversaciones, historias y preguntas.”

El líder Resiliente

Ante el movimiento de un grupo social o de trabajo, existe siempre el representante o cabeza del equipo formado. Esta persona es nombrada como líder, el cual no sólo funge como representante de este grupo de personas, sino que es encargado de poder dirigir, controlar e incluso motivar a las personas con las que está trabajando.

Dentro de una organización es claro que el dueño empresarial tiene una figura representativa, pero esto no significa que funge su función como líder de la organización, el líder no precisamente es la persona superior de forma jerárquica, el líder se encuentra dentro de un mismo nivel y es importante que quien quiera hacer cambios en toda una empresa, debe detectar en cada grupo de trabajadores la persona que la asimilan y siguen sin ellos mismos saber que tiene un papel importante entre ellos.

El líder empresarial como lo menciona (Herrera, 2013) “debe tener resiliencia, es decir, la capacidad de rebotar ante las dificultades y no dejarse hundir por los fracasos. El líder no se dejará hundir en el pantano del fracaso, entendido éste como la capacidad del hombre para alcanzar sus metas en la vida.”

Este autor refleja la resiliencia personal como una oportunidad de aprender a través del fracaso, creando la satisfacción de crecer como ser humano. El fracaso debe ser visto desde un punto en el que se tiene un impulso para crear nuevas percepciones de áreas de mejora tanto personal como profesionalmente.

Aplicación de Resiliencia en las Organizaciones

La mayoría de las organizaciones tras atravesar por un momento crítico se vuelve vulnerable ante la situación la cual la hace inclinarse ante cualquier “remedio” que pueda adquirir para su pronta recuperación. Sin embargo, no todas las propuestas de solución son las más eficaces, muchas veces se pueden desviar de los objetivos que se están planteando y suelen no salir del hoyo hasta llegar a su etapa final. Disrupción

El autor (Medina Salgado, 2012) señala a través del modelo del profesor Yossi Sheffi, que ante una situación crítica de las empresas, se encuentra dividido en ocho etapas. Dichas etapas se describirán a continuación.

1) *La preparación.* - Esta etapa es importante puesto que indica que toda empresa debe estar preparada mediante una prevención y detección de problemas y así minorar los efectos posteriores a la disrupción.

2) El evento disruptivo. – es la parte donde se presenta gravemente algún problema que provoque la desestabilización, evento por el cual tiene poca probabilidad de suceder.

3) *La primera respuesta.* – Dentro de esta parte se coloca la visión de dos diferentes perspectivas: físicas (daños materiales, personal) y tecnología de la información. Esta depende del suceso que se presente si el daño es físico de inmediato se debe llamar al centro de apoyo que auxilie a la extinción del problema y esto depende del impacto que se tuvo.

4) *El retraso en el impacto.* – En algunos casos, el impacto suele ser de forma inmediata, pero para otros las secuelas son postergadas y suelen tener efecto tiempo después.

5) *El impacto total.* – Como se mencionó en el punto anterior, el impacto suele llegar en su totalidad de forma inmediata y en otras suele postergarse tiempo después.

6) *Preparando la recuperación.* – En el ámbito empresarial esto puede ser ejemplificado con la evaluación de nuevos proveedores o el re direccionamiento de los recursos destinados a los antiguos si éstos últimos sufrieron algún desperfecto o accidente.

7) *La recuperación.* - Reestablecer la producción o la distribución de los proveedores o hacer llegar de nuevo los productos a los clientes, reparar la infraestructura dañada o corregir los daños sufridos en las tecnologías de la información puede consumir un tiempo considerable.

8) *El impacto a largo plazo.* - Generalmente tomará algún tiempo recuperarse de los efectos provocados por una disrupción. Pero esta circunstancia se agudizará si la relación con los clientes se vio afectada en el proceso, en este caso el impacto será de larga duración y difícil enmienda.

Modelo Working With People

Es importante mencionar que una temática fuerte dentro de la recuperación crítica de una empresa se encuentra fundamentalmente la de las PyMEs (Pequeñas y Medianas Empresas). Investigaciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015) sobre *Demografía Económica* hizo saber los resultados que arrojaron la esperanza de vida de los negocios en tres diferentes sectores (manufacturero, comercio y servicios privados), concluyendo que el promedio general de los tres sectores en conjunto se estima en 7.7 años de vida al nacer.

Dentro de este contexto, se siguen investigaciones ante las situaciones por las que pasan este tipo de empresas, el cual es un claro ejemplo de aplicación ante *Resiliencia*, vinculándolo hacia un modelo conocido como “Working With People”. Este modelo como lo indica la (Asociación Española de Dirección e Ingeniería de Proyectos, 2014) “ está enfocado en la planificación, dirección y evaluación de los proyectos de desarrollo rural desde la integración de tres dimensiones: técnica-empresarial, ético-social y político contextual”.

El propósito de esta investigación enmarca la resiliencia rural, donde los autores (Portillo & De los Ríos, 2014) expresan que “el modelo WWP posee una estructura tetra dimensional, relacionadas mediante procesos de aprendizaje social, que abarcan las cuatro áreas que sintetizan el modelo de sociedad propuesto por Friedman en 1987: político; de administración pública; privado y empresarial; y de la sociedad civil.” Remarcando que una de las principales cuatro áreas es *la dimensión técnica-empresarial*, integrando elementos clave que permiten que el proyecto WWP se considere una herramienta capaz de generar un flujo de bienes y servicios, y cumplir con los estándares de calidad exigidos.

Los resultados que se manejaron en la parte técnica empresarial fueron la adquisición de una experiencia suficiente, donde el trabajo en equipos multidisciplinares es fundamental, ya que la resiliencia la asemejan como una propiedad multidimensional, y requiere por tanto ser fortalecida desde una perspectiva integradora de diversas capacidades técnicas.

Conclusiones

A través de la amplia investigación que se realizó para la elaboración de este artículo, las diferentes consultas que se realizaron de diferentes autores a cerca de la resiliencia, en sus distintos campos de aplicación desde física hasta psicológica se pudo observar que el significado siempre llegó a un mismo fin. Los elementos principales de pasar de un estado negativo hacia la transformación de superación y fortalecimiento antes hechos no favorables son característico de la concepción de un objeto, persona u organización *resiliente*.

De igual forma las características que se tienen ante esta terminología es la visión amplia, el rompimiento de esquemas, la búsqueda de lo diferente, el progreso y flexibilidad. La actitud con la que se afrontan los problemas y el impulso por una mejora son hechos que se emiten de un cambio interno. Puesto que, tras la aplicación de toda esta concepción, rinden frutos que emergen a un entorno mejor.

Agradecimientos

Al Doctor Fernando Aguirre y Hernández, catedrático de la materia Fundamentos de Ingeniería Administrativa quien impulsa al desarrollo de este artículo brindando conocimientos técnicos y soporte a la elaboración del mismo. Al Instituto Tecnológico de Orizaba quien forma alumnos de excelencia y da oportunidades de superación profesional en distintas áreas ingenieriles. Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), quien brinda el apoyo económico para la realización de estudios de posgrado promoviendo el desarrollo científico.

Propuesta de Tesis: Implementación de un modelo de resiliencia organizacional en una PyMe de la región.

Objetivo: Desarrollar un modelo de resiliencia dentro de un PyMe para su crecimiento y desarrollo en el mercado nacional.

Referencias

- Andrade, H. (2011). *CAMBIO O FUERA: Dirigir en el siglo XXI*. Palibrio.
- Asociación Española de Dirección e Ingeniería de Proyectos. (2014). *18th International Congress on Project Management and Engineering: Book of Abstracts / Libro de Resúmenes*. Asociación Española de Dirección e Ingeniería de Proyectos (AEIPRO).
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Day, C., & Gu, Q. (2015). *Educadores resilientes, escuelas resilientes: Construir y sostener la calidad educativa en tiempos difíciles*. Narcea Ediciones.
- Gómez-Acebo, P., Bravo, C., Carmena, F. F., Viu, C. M. de, & Álvarez, I. N. (2013). *Resiliencia, gestión del naufragio*. LID Editorial.
- Herrera, H. M. (2011). *Liderazgo responsable*. ECOE EDICIONES.
- Herrera, H. M. (2013). *Vivir con felicidad*. ECOE EDICIONES.
- INEGI. (2015, febrero 18). Esperanza de vida de los negocios. Recuperado a partir de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_02_38.pdf
- Madariaga, J. M. (2014). *Nuevas miradas sobre la resiliencia*. Editorial GEDISA.
- Medina Salgado, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. Recuperado a partir de <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/2968>
- Miravalles, A. F. i, & Ortega, J. G. (2012). *La resiliencia en entornos socioeducativos*. Narcea Ediciones.
- Ortega, P. M. (2011). *Innovando Por Naturales, El Pase Lo Dice Todo*. Editorial Visión Libros.

-
- Portillo, F. R., & De los Ríos, I. (2014). Resiliencia, Desarrollo Rural y Gestión sostenible: Un enfoque desde el Modelo 'Working With People. Recuperado a partir de http://www.aepro.com/index.php/es/repository/congresos/congresos_alcaniz2014/congresos_alcaniz2014_01/RESILIENCIA-DESARROLLO-RURAL-Y-GESTI%C3%93N-SOSTENIBLE-UN-ENFOQUE-DESDE-EL-MODELO-%E2%80%98WORKING-WITH-PEOPLE%E2%80%99/
- RAE, A. (2014). Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario. Recuperado el 14 de febrero de 2017, a partir de <http://dle.rae.es/?id=WA5onlw>
- Salanova Soria, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. Recuperado a partir de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/73232>
- Sanza, J. E. (2015). *Paradojas de la creatividad: La mosca saliendo de la botella*. Punto Rojo Libros.
- Siebert, A. (2007). *La resiliencia: Construir en la adversidad*. Grupo Planeta (GBS).
- Turienzo, R., & Sala, P. (2011). *Gana la resiliencia*. LID Editorial.
- Vega Zambrano, R. (2012). Organizaciones resilientes: una mirada hacia su conformación. Recuperado a partir de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2879>