

Instituto Tecnológico de Orizaba

Maestría en Ingeniería Administrativa.

Catedrático: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

Alumno: Joab Abisaí Pérez Huerta

Tema: ¿Qué es la Resiliencia organizacional?

Introducción.

En las organizaciones hoy en día, se manejan términos y conceptos muy conocidos, tales como lo pueden ser, organizar, planificar, distribuir, etc. Sin embargo cuando se hacen comparaciones o analogías, en las cuales se ve a la empresa como un todo, y se compara con algún otro elemento para identificar algunas cualidades o características, puede ser que existan términos extraños o desconocidos para cualquier persona. Entre estos conceptos se puede hacer mención de una en específico, la resiliencia, pero para poder comprender y analizar de mejor forma esta característica que se pueden encontrar dentro de una organización, es necesario saber cuál es el significado de esta palabra, y cómo pueden estar presentes dentro de cualquier tipo de empresa o industria.

El término Resiliencia.

Según el diccionario de la Real Academia Española, resiliencia se puede definir como:

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

Este concepto aplica de forma diferente en cada tipo de persona, pues no va ser lo mismo para un niño que para un adulto mayor, o para una mujer que para un hombre.

Mucho tiene que ver con las experiencias que se han adquirido a lo largo de los años, y con la formación que cada persona tenga, en cierta forma, también depende de su formación académica o su experiencia laboral, pues estos factores hacen que la formación del carácter de una persona pueda variar en cuanto al enfrentar una situación negativa o un problema que aqueje su bienestar físico y mental.

Con ello en mente, se puede determinar que en una empresa puede llegar a presentar una situación muy similar a la que puede sufrir un ser vivo o algún material o sistema, en el cual la organización se puede ver frente a un elemento negativo o una problemática, que pueda llegar a perturbar o afectar algún factor relacionado con su producción, capacidad, sistemas de trabajo, etc. Sin embargo la empresa debe de tener la capacidad de superar dichas situaciones, y volver a su estado inicial de bienestar o aún más, de mejora continua.

Sin duda alguna, es necesario para poder sobrevivir en el mundo laboral, que las empresas y las personas tengan la habilidad o la destreza de poner sobreponerse a cualquier tipo de situación problemática que se pudiera presentar, y con ello, mantener los estándares de calidad y eficiencia que tienen.

Es lógico de pensar que ciertas organizaciones tienen características específicas las cuales les permiten ser más resilientes que otras, esto al final del día, determinara cuales empresas o personas pueden llegar de forma más rápida o más fácil, a conseguir un triunfo o a tener una o varias derrotas o fracasos.

Este concepto también tiene que ver con la capacidad de la empresa a poder adaptarse al cambio, es decir, mantener un concepto de mejora y actualización que le permita el poder satisfacer de forma eficaz y eficiente a las demandas que el mercado le exige, un mercado cambiante, altamente exigente y que está rodeado cada vez más por las tecnologías que van surgiendo en el mundo, que le permite estar informado y saber con exactitud el tipo de servicio que espera recibir, o las características del producto que desea adquirir.

El cambio es natural, es un efecto que se presenta en cualquier área de la vida, tanto de una persona como de una empresa, las necesidades van cambiando, el contacto con el mundo exterior se torna de una forma diferente y los problemas que se van presentando son cada vez más difíciles de afrontar o se vuelven más complicados para resolver, y por

ello es que este concepto abarca tanto los factores físicos o materiales que se puedan presentar, como el aspecto psicológico que influye de forma diferente en cada persona u organización.

Otra definición que se puede tener de este término es la capacidad para evitar las consecuencias negativas de un suceso que ya tuvo lugar en algún punto de la vida de un individuo o de una organización o citando a Westrum se puede definir como: La capacidad de recuperación después de haber hecho frente a las consecuencias negativas de un evento. (Westrum, 2006)

En el campo de la psicología, se puede hacer mención de las palabras de Alfonso Oramas Gross, quien hace mención de que en los últimos años se ha introducido un nuevo concepto en esa rama, denominado resiliencia, que en general, se refiere a la capacidad de algunas personas a adaptarse de manera positiva una vez que se ha encontrado una situación adversa o un trauma significativo en un momento determinado de sus vidas.

Generalidades de la resiliencia organizacional.

El profesor César Medina, menciona que la palabra resiliencia proviene del término en inglés *resilience*, el cual hace referencia a: La capacidad de un material de recuperar su forma original después de ser sometido a altas presiones. (Medina Salgado César, 2012).

Así que ya una vez establecida la definición y los alcances que este término tiene, y todos los enfoques que se le pueden dar, y surge la pregunta comparativa en torno a una empresa, industria o comercio, ¿Qué significa la resiliencia para una organización como estas? ¿Cuáles son los factores o características que se deben estudiar en la resiliencia organizacional? ¿Cómo afecta el grado de ser o no una empresa resiliente?

La resiliencia organizacional es la encargada de estudiar y analizar la habilidad que tienen las diferentes tipos de empresas para sobreponerse o superar las circunstancias que no son favorables, que a su vez generan cambios en su desarrollo normal.

Existen algunos autores que hacen referencia a este término relativamente nuevo, con base en los estudios que se han podido realizar a partir del ingreso de este vocablo al mundo empresarial.

"La Resiliencia Organizacional es la capacidad de una organización de absorber choques e impactos profundos sin perder la capacidad de cumplir su misión" (Sampedro,2009)

"Capacidad de reinventar dinámicamente los modelos de negocio y estrategias a medida que las circunstancias cambian" (Hamel y Välikangas, 2003)

Pensando ya en la forma en la cual se aplica la resiliencia en una empresa u organización, se pueden destacar tres puntos que hacen diferencia en cuanto a la forma de ver como se aplica para una persona o individuo:

1. La capacidad que la empresa tiene para prevenir la ocurrencia de situaciones negativas junto con sus consecuencias.
2. La capacidad de la organización para prevenir que las consecuencias de los sucesos negativos empeoren con el paso del tiempo.
3. La capacidad que la industria o empresa tiene para recuperarse de las consecuencias negativas de un acontecimiento que ya ha tenido lugar.

Y es que para una persona quizá, es más difícil prever algún acontecimiento negativo que pueda suceder en un momento dado, y que pueda generar consecuencias a las cuales deba sobreponerse, pero en una empresa, existen estudios, estrategias y sistemas con los cuales se busca prever y minimizar los sucesos negativos que puedan ocurrir, y que puedan llegar a alterar la forma normal de trabajo que se tenga.

¿Se trata de una organización resiliente?

Como en cualquier característica que se puede analizar dentro de una empresa, siempre habrá grados en los cuales se cumplen en cada una de ellas, por ejemplo, puede haber organizaciones que son poco productivas, medianamente productivas, o altamente productivas. De igual forma, cuando se piensa en resiliencia, es necesario identificar en qué grado esta característica se ve reflejada en las acciones que se implementan dentro de la organización.

Es necesario comprender que esta característica no es una condición estática en las empresas, y puede llegar a variar dependiendo de las crisis o dificultades que se vayan presentando y las consecuencias que se pueden generen debido a éstas. También se puede destacar que en el caso de las empresas, la resiliencia también puede verse

afectada por otro tipo de organizaciones externas, pero que a su vez, están en contacto con ellas, tales como pueden ser clientes, proveedores, competidores, sindicatos, autoridades gubernamentales, etc. Y una de las relaciones que más puede afectar, es la que tenga con su personal, con cada uno de los trabajadores, que en final de cuentas, son quienes toman las decisiones que se van a seguir para poder sobreponerse a una situación desfavorable.

De esta forma, la resiliencia de una organización se relaciona directamente con la de su sector, y la solidez que tenga el sistema en la nación. Por ello cuando se habla de una empresa resiliente, en realidad se está hablando de una organización que cuenta con todo un inventario de capacidades estrategias, con las cuales puede reaccionar de una forma rápida, flexible y ágil ante una situación adversa.

McManus et al. (2007) menciona que hay ciertas características que permiten el poder reaccionar a una situación adversa, o actuar correctamente para evitar que un evento negativo tenga consecuencias de alto impacto en las personas o individuos, y dependiendo el grado en el cual se tengan estas características, será la flexibilidad y rapidez con las cuales la organización podrá responder.

1. Cuenta con un *ethos* organizacional basado en esfuerzo constante don la finalidad de generar una resistencia suficientemente grande ante cualquier tipo de situación negativa grave.
2. Se cuenta con un conocimiento bastante amplio de la situación en la cual se encuentra, cuales son las amenazas posibles que se presentan, y cuáles son sus áreas de oportunidad, por medio del seguimiento activo de las señales que provienen del contexto en las cuales se desenvuelve.
3. Tienen un fuerte compromiso orientado a la identificación proactiva y la gestión de los puntos débiles.
4. Poseen una cultura organizacional que permite promover las capacidades de adaptación, innovación y flexibilidad en cualquier área de trabajo.

Siempre es necesario que una organización tenga presente las vulnerabilidades que tiene, pues dependiendo de esto, es como se pueden poner en marcha acciones o programas que puedan ayudar a prevenir accidentes o situaciones que puedan poner en riesgo la estabilidad de la seguridad, producción o bienestar de la empresa y sus trabajadores. Es por ello que con mucha razón, tienden a realizar grandes inversiones en

la creación de sistemas que permitan la recuperación rápida después de enfrentar algún tipo de situación negativa que pueda poner en riesgo la confianza que los clientes y proveedores tengan en la empresa.

Aplicación de la resiliencia en las organizaciones.

Este concepto de resiliencia, es una cualidad que va de la mano con herramientas y ciencias que permiten a la empresa poder pasar una situación de caos, y aun mas, el poder salir a una nueva realidad en la cual se toman decisiones y se aprende lo más que se puede de esa situación en busca de que no se repita y en minimizar las consecuencias que se puedan presentar. En este contexto es que las organizaciones en la actualidad realizan diferentes estudios que puedan acercarlas más al concepto de resiliencia, en búsqueda de algunas claves para prever y superar los momentos de crisis para alcanzar un mayor grado de efectividad (Bozz Allen, 2004:1-4). Hay algunos ejemplos de ciencias relacionadas y que están presentes en cualquier área de trabajo de una empresa, como lo son la antropología, la ergonomía, la lingüística, la psiquiatría y psicología entre otras. Y para poder comprender de mejor forma este término referido, las ciencias sociales definen principalmente dos momentos en los cuales se divide:

1. El tránsito de la situación problemática o negativa, es decir, la capacidad de superar el momento crítico de la situación, hay algunas ocasiones en las cuales una organización no es capaz de soportar la situación lo cual puede llevar a un evidente fracaso.
2. Por medio de un proceso de adaptación y reconstrucción, se puede ver la salida hacia una nueva realidad que supone la estabilidad nuevamente de la organización o de las personas.

Y con respecto a las situaciones negativas también existe una clasificación, con la cual se puede actuar de forma acorde a la problemática que se presenta y se pueden seguir ciertos pasos específicos en la utilización de alguna herramienta o sistema. Esta clasificación se compone principalmente de tres clases de situaciones:

1. Desastres naturales
2. Accidentes
3. Ataques intencionales.

Sin duda alguna, en una empresa u organización, junto con su personal, no son los mismos pasos a seguir o las estrategias que se ocupan para sobreponerse a un accidente laboral o a una inundación o temblor, así como tampoco es lo mismo cuando se produce algún tipo de pérdida humana que una pérdida material o de algún equipo o máquina.

Según Sheffi (2007:65), se pueden definir ocho pasos en los cuales se desarrolla el tránsito de una disrupción, cualquiera que sea la clase de situación problemática y hablando en términos generales, pues como se ha mencionado anteriormente, cada tipo de problemática, conlleva diferentes acciones o pasos a seguir, sin embargo se puede encontrar en común denominador, las siguientes etapas:

1. La preparación.
2. El evento problemático o la situación de riesgo.
3. La primera respuesta.
4. El retraso en el impacto.
5. El impacto total, o las consecuencias de la situación problemática.
6. Preparando la recuperación.
7. La recuperación.
8. El impacto o las consecuencias a largo plazo.

Cada una de estas etapas, tienen diferentes aspectos que son necesarios de considerar, y que permiten solucionar de forma eficaz, cualquier tipo de disrupciones:

1. La preparación: Sin duda en cada empresa se adoptan medidas de seguridad que le permitan a ella y a sus trabajadores, evitar cualquier tipo de situación riesgosa que pueda llevar a un evento de caos, dependiendo del tipo de organización y de las operaciones que se realicen, son las estrategias y herramientas que se ocupan para poder prever alguna disrupción, por ejemplo, el uso del equipo de protección personal, la correcta señalización de áreas de resguardo, las salidas de emergencia, la practica constantes de simulacros de situaciones de riesgo, etc.
2. El evento disruptivo: Es el momento exacto cuando se presenta algún evento desafortunado, un colapso, un caos. Se puede presentar en diferentes formas y niveles, una inundación, un tornado, la pérdida de algún cliente, problemas legales, un sindicato que ha llamado a paro, la falta de materia prima, el fallo de alguna máquina, etc. Hay situaciones que son más críticas que otras, es decir, se puede presentar algo como “la tormenta perfecta” un evento tan caótico, que pone en peligro aun la existencia de la empresa, junto con todos los elementos que hay

en ella, puestos de trabajo, movimientos económicos, construcción de infraestructura y elementos que dependen de su existencia.

3. La primera respuesta: Después de que se ha pasado por el evento negativo, el caos o la problemática, en el caso de un incidente físico, los primeros que deben de reaccionar son los equipos de respuesta inmediata, es decir, bomberos, policías, paramédicos, equipos de protección civil o brigadas de rescate. El lapso de tiempo que durara esta fase depende directamente del tipo de evento que se haya presentado, varia el tiempo en el cual se puede apagar un incendio, componer alguna maquina averiada, llegar a un acuerdo con el sindicato o restaurar la relación con un proveedor o un cliente. En el caso de que sea un problema de carácter laboral o tecnológico, la primera respuesta debe enfocarse a evitar daños físicos o personal herido. Esta etapa supone en ocasiones la detención de las líneas de producción, para realizar una inspección detallada, que permita encontrar o descartar posibles averías o fallas que se puedan derivar del suceso problemático principal.
4. El retraso en el impacto: Dependiendo del tipo de disrupción, es el tiempo en el cual se siente o se ven reflejado todo el impacto, que éste pueda causar dentro de la empresa, pues en algunas ocasiones es de manera inmediata, como por ejemplo, la falla de una máquina, o el daño físico en algún trabajador, y en algunas otras ocasiones se resiente aun cuando ya ha pasado cierto lapso de tiempo. También se ve reflejado por el tipo de respuesta que se dio en la etapa anterior, con la cual se puede minimizar los efectos que la problemática pueda ocasionar.
5. El impacto total: En este lapso se ven reflejados los efectos y las consecuencias totales de la disrupción, y nuevamente varias dependiendo del tipo que ésta sea, pues en algunas ocasiones se refleja en algún coste monetario o de producción, pero en algunas otras, se presentan inhabilitaciones totales de la producción, o daños aun a terceros que puedan terminar por el cierre temporal o definitivo de la empresa.
6. Preparando la recuperación: En esta etapa se presenta de manera inmediata o de forma paralela con la primera respuesta, la estrategia a seguir o las acciones que se pondrán en práctica, para resarcir el daño provocado por la situación negativa.
7. La recuperación: En este momento se emplean todos los recursos necesarios para volver a la estabilidad dentro de la organización, restablecer la producción, satisfacer las necesidades o demandas de proveedores y clientes, cumplir con las

exigencias y necesidades de los trabajadores, etc. Esto es necesario colocarlo en primer lugar en las prioridades de la empresa, pues los recursos que se emplean en ocasiones suelen superar a los que se tenían presupuestados, como la contratación de personal de forma temporal, el pago de horas extras a los trabajadores, realizar convenios de trabajo conjunto con otras empresa o destinar una parte importante del presupuesto que la empresa tiene.

8. El impacto a largo plazo: Generalmente en las organizaciones, el tiempo para recuperarse de forma total de los efectos y consecuencias de una situación negativa es prolongado. Pero si el problema afecta alguna de las bases en las cuales se mueve la empresa, como su confiabilidad, su prestigio o su imagen, el impacto que se genera tendrá una muy larga duración y difícil de enmendar.

Conclusiones.

Los problemas, el caos, las situaciones negativas, siempre van a estar presentes en la vida de cualquier persona, individuo, empresa u organización, pues aunque se busca tener un índice de cero accidentes, la naturaleza del hombre, permite errores que pueden desencadenar una serie de sucesos que pueden terminar en un evento disruptivo. Así también, hay ocasiones en las cuales, los fenómenos naturales, pueden llegar a dañar significativamente edificios, mobiliaria, maquinaria o infraestructuras, y que no pueden ser controlados por el hombre.

Otro aspecto que puede llegar a generar problemas o malestares, es el aspecto psicológico, pues cada persona “es un mundo” y su manera de percibir las cosas puede llegar a ser muy distinta que otra persona, aunque se desarrollen en lugares similares y tengan vidas similares.

Por ello, aunque los problemas rodean a todo el mundo, hay que tener en cuenta siempre el término, resiliencia, la capacidad de sobreponerse a este tipo de situaciones y salir adelante. Ya sea en el ámbito personal, laboral o académico, para cada persona o empresa, es necesario contar con las herramientas necesarias para poder superar las dificultades y tratar de recuperar el bienestar lo más pronto posible.

Para un individuo es importante, satisfacer sus necesidades y tener en armonía los diferentes aspectos de su vida, y para una empresa la importancia recae en poder cumplir con sus objetivos propuestos y llegar de forma conjunta a uno o varios éxitos.

Agradecimientos.

Agradecimiento especial al Instituto Tecnológico de Orizaba, al profesor Dr. Fernando Aguirre y Hernández, quien imparte la materia de Fundamentos de la Ingeniería Administrativa, por todos los conocimientos que comparte con sus alumnos y a la Maestría en Ingeniería Administrativa que promueve la cultura del aprendizaje. Así como agradecer al CONACYT por el apoyo brindado y por las áreas de oportunidad que genera, con sus distintos programas a los estudiantes del Posgrado.

Propuesta de Tesis.

Planificación de un sistema que permita conocer el grado de resiliencia de una empresa local.

Bibliografía.

Rodríguez Franco Luis Gerardo. (2016, Marzo 5). Concepto de Resiliencia y Resiliencia Organizacional. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/concepto-resiliencia-resiliencia-organizacional/>

César Medina Salgado. (Junio, 2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. Gestión y estrategia, No. 41, 29-39.

Fersen Harold León Villamar. (2015). LA RESILIENCIA: SU APLICACIÓN EN EL SECTOR EMPRESARIAL. 11/12/2014, de Revista: CE Contribuciones a la Economía Sitio web: <http://eumed.net/ce/2015/1/resiliencia.html>