



**TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA**

MAESTRIA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

**MATERIA: FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA
ADMINISTRATIVA**

ASESOR:

DR. FERNANDO AGUIRRE Y HERNÁNDEZ

ARTÍCULO:

RESILIENCIA EMPRESARIAL.

PRESENTA: L.C.P. JORGE DAVID RODRÍGUEZ JUÁREZ

INDICE

1. Introducción.....	3
2. Historia.....	4
3. Definición Resiliencia.....	4
4. Características de Resiliencia individual.....	5
5. Modelo 4 verbalizaciones de Grotberg.....	5
6. Escala de Resiliencia de Wagnild y Young.....	5
7. 12 hábitos de las personas resilientes.....	6
8. Resiliencia organizacional.....	7
9. Características de una organización resiliente.....	8
10. Factores que afectan la resiliencia organizacional.....	8
11. La casita de la Resiliencia.....	9
12. Cómo implementar el desarrollo de la capacidad de resiliencia.....	10
13. Cómo favorecen las personas resilientes a la empresa y al clima laboral...10	
14. Conclusiones.....	11
15. Referencias.....	11

Introducción

Existen situaciones en la vida personal, familiar y de trabajo que no se pueden controlar, momentos difíciles, en los que una persona se encuentra presionado emocionalmente.

Lo importante de esto es que cada persona puede desarrollar la capacidad de resiliencia, que es el poder superar esa situación difícil para sobreponerse y llevar una vida normal y con una mayor experiencia a causa de la enseñanza del suceso

En una organización también se pueden observar momentos de adversidad y es cuando el personal de la empresa debe potencializar y fortalecer la capacidad de resiliencia.

Que, ante sucesos que han marcado la historia como una Recesión o Guerra, las organizaciones se puedan mantener al salir adelante, enfrentando la situación y sobreponerse, con una enseñanza y siendo flexible al cambio.

Para esto hay que conocer que es la resiliencia y fortalecer esta capacidad en el personal de la organización, ver los modelos para evaluar y saber el nivel de resiliencia en que se encuentran todas las personas que forman parte de la organización.

Historia

En los años 70 surge el concepto de resiliencia debido a investigaciones psicológicas (investigación longitudinal realizada por Emily Werner) que estaban enfocadas en los niños que tenían madre esquizofrénica, ya que algunos eran capaces superar la adversidad y salir adelante de los problemas nació a la condición de su madre, algunos de estos niños lograron superarlo tener una vida saludable y productiva, por otro lado, otros niños que no pudieron superar ese trauma vivieron en desventaja tenía en el estigma de vivir traumatizados.

Estos primeros estudios del primer profesor de psiquiatría infantil en el Reino Unido Michael Rutter en 1974, que se apegaron a los trastornos de los niños en crecimiento.

La resiliencia también aparece en la ciencia de la física, y en la cual se ha logrado hacer una herramienta de medición, en la que se cuantifica la cantidad de energía que un material puede absorber al romperse por consecuencia de un Impacto.

Definición de Resiliencia.

Resiliencia es un término que deriva del verbo en latín *resilio*, *resilire*, que significa "saltar hacia atrás, rebotar".

(Significados) "capacidad de sobreponerse a momentos críticos y adaptarse luego de experimentar alguna situación inusual e inesperada." Y regresar a su estado original, volver a la normalidad.

(RAE) Capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos.

(Grotberg, 1995) "Es una capacidad universal que permite a la persona, grupo o comunidad, disminuir o superar los efectos nocivos de la adversidad."

(Vanistendael, 2002) "Ser resiliente significa crecer hacia algo nuevo, no sólo recuperarse. Significa proyectarse sin negar el pasado."

(Grotberg, 1999) "La resiliencia es una capacidad humana, para enfrentar, sobreponerse y ser fortalecido o transformado por experiencias de adversidad."

(Luthard, 2001) "Es un proceso dinámico que tiene como resultado la adaptación positiva en contextos de gran adversidad."

No sólo significa la capacidad de aguantar o soportar cualquier adversidad o situación de mucho dolor, la resiliencia es la aptitud que tienen algunos individuos de superar y recuperarse, además de aprender de las situaciones difíciles para adquirir experiencia y madurez.

Las personas resilientes se hacen, mas no nacen con esta capacidad, y debido a que todo el mundo enfrenta situaciones difíciles en el aspecto personal, familiar, laboral o empresarial. La Resiliencia además de sostenerse, es el poder superar los

obstáculos que se presentan y lo más importante de volver a su estado original o natural, pero con la enseñanza que proporciona el vivir y pasar por diversas adversidades.

Características de la resiliencia individual.

- Cualquier persona puede ser resiliente.
- Da un nuevo concepto pérdida y posibilidad.
- Se experimenta de manera individual o grupal.
- Los pilares son la autoestima autoconfianza.
- Por medio del dolor y la pérdida lograr bienestar al término de esto.
- Para la Resiliencia no es factor la condición económica.
- Desafía las fortalezas y capacidades de los individuos para contribuir en estos factores.
- La persona resiliente debe ser flexible, para aplicar un rediseño de metas objetivos etcétera.
- Se manifiesta por episodios viven de Gran adversidad que no son continuas ni están presente en todo momento.

Modelo de las 4 verbalizaciones de Grotberg.

En 1995 Edith Grotberg diseñó un modelo descriptivo basado en la resiliencia, que es de los más influyentes. En este modelo no se determina a la resiliencia como algo estático, sino que más bien es algo dinámico, para lo cual es necesario trabajarla para fortalecerla.

El modelo de las verbalizaciones de Grotberg, está basado en cuatro expresiones resilientes: “yo soy”, “yo tengo”, “yo puedo”, “yo estoy”, y en cada una de las verbalizaciones de debe ir aumentando con acciones resilientes cada apartado.

- Yo soy / Yo estoy. Ayuda a la comprensión y responsabilidad de su propia conducta.
- Yo tengo. Para comprender los límites de la conducta, respeto a las cosas de los demás.
- Yo puedo. Para poder comprender las capacidades y aptitudes que se tienen para hacer determinada cosa.

Escala de Resiliencia de Wagnild y Young

(Mi espacio resiliente) “Es una escala psicométrica compuesta por 25 ítems de puntuación Likert de 7 puntos.”

Y que por cada ítem habrá que elegir el grado o valor de conformidad, que va de una escala del 1 (desacuerdo) hasta el 7 (muy de acuerdo).

Con esto se tendría un resultado por cada evaluación de 25 hasta 125 puntos, con la calificación más alta se considera un grado mayor de resiliencia.

Y se desarrolla por medio de 2 factores:

- Factor 1: (17 ítems) Competencia personal: ingenio, autoconfianza, decisión, perseverancia, independencia.
- Factro 2: (8 ítems) Aceptación de uno mismo y de la vida: balance, flexibilidad, perspectiva de vida, adaptabilidad.

En los dos factores están representadas las 5 áreas de resiliencia.

(Mi espacio resiliente)

1. “Satisfacción personal (4 ítems)
2. Sentirse bien solo (3 ítems)
3. Confianza en sí mismo (7 ítems)
4. Ecuanimidad (4 ítems)
5. Perseverancia (7 ítems)”

ESCALA DE RESILIENCIA (ER) DE WAGNILD Y YOUNG

Ítems	Desacuerdo				Muy de acuerdo			
1.- Cuando planeo algo lo realizo.	1	2	3	4	5	6	7	
2.- Generalmente me las arreglo de una manera u otra.	1	2	3	4	5	6	7	
3.- Dependo más de mí mismo que de otras personas.	1	2	3	4	5	6	7	
4.- Es importante para mí mantenerme interesado en las cosas.	1	2	3	4	5	6	7	
5.- Puedo estar solo si tengo que hacerlo.	1	2	3	4	5	6	7	

Figura 1. Muestra de 5 ítems de la Escala de resiliencia de Wagnild y Young. Mi espacio resiliente.
<https://miespacioresiliente.wordpress.com/2014/05/07/escala-de-resiliencia-er-de-wagnild-y-young/>

12 Hábitos de las personas resilientes.

1. Conocen sus potenciales y limitaciones. Saber cuáles son sus principales fortalezas y defectos, es un arma muy poderosa ante las adversidades, ya que las personas resilientes saben usarla para enfrentar los retos que se le presentan.
2. Creatividad. Poder resolver situaciones basadas en nuevas asociaciones de ideas y conceptos conocidos. Utiliza capacidades como: memoria, inteligencia e imaginación para generar soluciones originales ante los procesos ya establecidos.
3. Autoconfianza. Tienen la confianza y seguridad de lo que pueden hacer y lograr.

4. Ven en las dificultades una manera de aprender. Se asume una dificultad como una oportunidad para realizar un cambio, aprender de esta vivencia y crecer, no desmotivarse por el problema o complicación por el que está pasando.
5. Practican la conciencia plena o Mindfulness. Son personas que disfrutan de los pequeños detalles, viviendo el presente, no atormentándose por el pasado ni con la incertidumbre del futuro y tienen una gran capacidad de aceptación.
6. Tienen una visión objetiva de la vida, pero a través de un enfoque optimista. Observan y distinguen los puntos positivos y negativos de algún suceso, desarrollando un optimismo realista, por muy mal que hayan pasado el día de hoy, piensan que el día siguiente va a ser mejor
7. Se relacionan con gente que tiene actitud positiva. Juntarse con las personas que practican la resiliencia y que tienen una actitud positiva.
8. No pretenden controlar las situaciones. Al querer controlar las situaciones, es demasiado estresante cuando los planes que se tienen cambian o se le salen de las manos, la persona resiliente se siente cómoda lidiando con la incertidumbre.
9. Son flexibles a los cambios. Pueden adaptar sus planes, reprogramarlos y hasta cambiar o modificar sus metas. Al estar dispuestas al cambio, siempre van a estar valorando diferentes alternativas.
10. Tenacidad en sus objetivos. Al ser flexibles no quiere decir que no sean constantes con los objetivos que quieren y mucho menos renunciar a sus metas. Muestran capacidad de lucha y son perseverantes.
11. Tienen sentido del humor frente a la adversidad. Hacer una broma en la desdicha, tener momento para reírse de la adversidad, enfocarse en los aspectos positivos de las situaciones.
12. Buscan ayuda cuando la necesitan. Buscar apoyo cuando la situación dramática sea crítica, y es consciente de que es importante la ayuda y apoyo social.

Resiliencia organizacional.

(Significados) "Resiliencia organizacional: es el equilibrio emocional de los trabajadores en los procesos de cambio para enfrentar situaciones diversas e inesperadas."

En el ámbito organizacional es básicamente la "capacidad de las organizaciones de sobreponerse a cualquier adversidad del mercado o crisis económica, no afectando su identidad corporativa."

La resiliencia involucrando solo el ambiente organizacional, sino que también, está relacionado en el desempeño de los trabajadores y de la mentalidad de estos.

Características de una organización resiliente.

- Poder crear, modificar, remover y quitar la estructura de la organización, que tiene la característica ser innovadora y creativa.
- La organización es reconocida por poner atención a los estados psicológicos y físicos del personal, ya que le dan importancia a la función de la dinámica humana, y va más allá de sólo centrarse en las instalaciones, el ámbito legal y fiscal.
- Da sentimiento de seguridad ante cualquier situación de cambio.
- Tienen la habilidad de sobreponerse ante eventos y panoramas de crisis, siendo el recurso más importante, el personal de la propia organización.
- Están pendientes de las consecuencias emocionales que pueden tener los trabajadores al momento de realizar un cambio.
- Estas organizaciones tienen la cualidad de reaccionar oportunamente ante los cambios ambientales y exigencias de su entorno.
- Se renuevan y ajustan a las nuevas demandas.
- La organización tiene un gran conocimiento de las amenazas y oportunidades en cada una de estas situaciones.
- Impulsa la proactividad y el gestionar para poner solución a las diversas vulnerabilidades.

Factores que afectan la Resiliencia organizacional.

1. Liderazgo. En cuanto esté presente la crisis, dentro de la organización, surge en los trabajadores la incertidumbre, en cuanto a las decisiones que pueda tomar la organización, puede no haber liquidez para pagar sueldos o que haya la posibilidad de un recorte de personal, etc. Para esto es necesario que el líder pueda transmitir esa confianza y motivar a los trabajadores para que no se vean afectados; el líder también debe estar en constante comunicación con los trabajadores para que se sientan tomados en cuenta y conozcan lo que está pasando en la organización; un buen líder puede prever y anticiparse a las consecuencias que origine cualquier cambio y pueda influir a que el personal adopte las nuevas ideas o conceptos con lo que se van a enfrentar a la crisis.
2. Objetividad. No sólo ver las consecuencias de la situación adversa como la crisis, tener la capacidad de identificar el problema real, para poder reaccionar eficientemente, ya que, ante una crisis es importante el escatimar en recursos, los cuales no deben malgastarse.
3. Sentido de pertenencia. Que los trabajadores y todo el personal de la empresa transmitan y hagan respetar los valores de la empresa. Haciendo que de forma independiente la empresa afronte y supere las crisis si afectar su capital.

La casita de la Resiliencia.

Herramienta creada por el sociólogo y demógrafo Stefan Vanistendael, que es de las más utilizadas para entender los elementos claves que constituyen a la resiliencia.

En este caso el modelo está basado en la organización y los diversos “pisos” o niveles, hacia los cuales apunta la resiliencia organizacional.



Figura 2. Casita de resiliencia. Resiliencia organizacional estratégica.
<https://www.gestiopolis.com/resiliencia-organizacional-estrategia-mundo-empresarial/>

- **Cimientos:** Los elementos básicos que son necesarios para que cualquier empresa subsista, pueden ser muy obvios, pero algunas ocasiones están relacionados con los problemas que tiene la organización.
- **Subsuelo:** Saber la aceptación y la percepción que tienen las partes relacionadas con la organización, también conocer cada una de las relaciones.
- **Primer piso:** Darle dirección a donde se quiere dirigir la organización y un significado a su existencia, por medio de la misión, visión y los objetivos.
- **Segundo piso:** Ver que es bueno para la empresa y que no lo es, el sentido de pertenencia del personal de la organización, el ambiente laboral, detectar

si existen conflictos internos, conocer el estado de ánimo de los empleados en la organización.

- Entretecho. Conocer que disponibilidad tiene la empresa hacia el cambio, la postura que toma a recibir soluciones nuevas y explorar nuevas áreas.

Cómo implementar el desarrollo de la capacidad de Resiliencia.

Esta implementación no requiere de mucha complejidad, pero si requiere que cada una de sus partes se encuentren bien aseguradas en extremo cuidado.

Para el potenciar la resiliencia de manera individual y colectiva (organización) hay que considerar los siguientes pasos:

- Diseño previo:
 1. Hacer una reunión para informar el proceso completo, las etapas, los factores críticos de éxito, las personas involucradas y el feedback.
 2. Realizar un adecuado diagnóstico organizacional.
 3. Establecer (si no se tienen) y/o Reafirmar (si ya están) el sistema de valores.
 4. Definir objetivos futuros de la organización.
 5. Determinar la responsabilidades y función de los involucrados en la implementación del proceso.
 6. Diseñar el modelo de implementación, las herramientas correspondientes, así como, identificación de los avances.
- Implementación:
 1. Capacitar al personal con el fin de desarrollar las habilidades requeridas y en las nuevas herramientas que se van a implementar, de acuerdo a las necesidades de la organización.
 2. Evaluar resultados y avances, por medio del feedback (retroalimentación).
 3. De acuerdo a los resultados que se vayan obteniendo, ir analizando y buscar nuevos caminos teniendo en cuenta los factores que haya en el entorno de la empresa.
 4. Hacer un ajuste en la nueva situación de ser requerido.
 5. Implementar un modelo que sea permanente.

Cómo favorecen las personas resilientes a la empresa y al clima laboral.

Una persona resiliente en la empresa de cualquier tamaño, que aprende a canalizar sus emociones es muy importante para un óptimo ambiente laboral.

Tener una actitud realista hace que se puedan enfrentar sucesos o adversidades de forma más objetiva y real posible que no pueda caer en errores del pensamiento como:

- Exageración.
- Tener conclusiones precipitadas.
- Generalizar.

Conclusiones

En los tiempos actuales en donde se caracteriza por los constantes cambios, la organización debe no sólo prevenir y actuar cuando se presente algún cambio, sino que también el personal de la organización, debe estar preparado ante la incertidumbre que genera una situación difícil.

A nivel individual y organizacional es necesario fortalecer la capacidad de resiliencia e ir potencializándolo.

Primero identificando mediante herramienta de escala de resiliencia para conocer el nivel de resiliencia que tiene el personal, de ahí poder implementar un modelo para incrementar la resiliencia en el personal como una ventaja estratégica de la organización ante las demás organizaciones.

Propuesta de Tesis

Implementar instrumento de medición de los factores resiliencia como estrategia organizacional para incrementar la competitividad de la empresa.

Objetivo

Diseñar evaluación psicométrica para evaluar el nivel de resiliencia del personal de la empresa.

Referencias

- Grotberg Edith. 1998. Manual de identificación y promoción de la resiliencia en niños y adolescentes. Suecia. Organización Mundial de la Salud.
- Significados.12 de octubre de 2017. Resiliencia. Recuperado de <https://www.significados.com/resiliencia/>
- RAE. (S.F.). rae.es. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de <http://dle.rae.es/?id=WA5onlw>
- Linares R. 2014. El prado psicólogos. España. Resiliencia: los 12 hábitos de las personas resilientes. Recuperado de <http://www.elpradopsicologos.es/blog/resiliencia-resilientes/>
- Luna Xóchitl. 2016. Gestipolis. Resiliencia organizacional estrategia del mundo empresarial. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/resiliencia-organizacional-estrategia-mundo-empresarial/>
- Mi espacio resiliente. 2014. Escala de resiliencia de Wagnild y Young. Recuperado de

<https://miespacioresiliente.wordpress.com/2014/05/07/escala-de-resiliencia-er-de-wagnild-y-young/>

- Castello Oscar. 2006. Gestipolis. Pensamiento sistémico y desarrollo de la resiliencia. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/pensamiento-sistemico-y-desarrollo-de-la-resiliencia/>
- Sánchez Joana. 2017. Pymes y autónomos. La importancia de la resiliencia en el trabajo. Recuperado de <https://www.pymesyautonomos.com/vocacion-de-empresa/la-importancia-de-la-resiliencia-en-el-trabajo>

Agradecimientos

Al Instituto Tecnológico de Orizaba por brindarme la oportunidad de cursar el posgrado, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por hacer posible cumplir ese sueño, con esa visión de apoyar a los talentos jóvenes y a Fernando Aguirre y Hernández por mostrar un camino y un enfoque distinto al que no pensé aspirar.