

# LA RESILIENCIA COMO FACTOR PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EFECTIVO

*Investigadores\**

Patricia Calderón  
Rebeca Almanza  
José G. Vargas-Hernández

Calderón, P. Profesora investigadora del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas.

Correo electrónico:  
calderon7101@yahoo.com.mx

Almaza, R. Profesora Investigadora del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas.

Correo electrónico:  
itlac\_aj@hotmail.com.

Vargas, J. Profesor Investigador Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara.

Correo electrónico:  
jvargas2006@gmail.com

Recibido: 6 de diciembre del 2015  
Aceptado: 22 de junio del 2016

## Resumen

El desarrollo organizacional es el resultado de las exigencias de un ambiente cambiante y del conocimiento originado por la evolución de las ciencias sociales aplicadas. Los cambios rápidos dentro del entorno organizacional han exigido cambios en sus procesos de interacción con la tecnología, la estructura y su gente. Para ello, la resiliencia contribuye al desarrollo organizacional efectivo que garantiza la sobrevivencia y genera beneficios adicionales provenientes de circunstancias adversas.

## Palabras claves

Ambiente; desarrollo organizacional; innovación; resiliencia; cultura.

## Abstract

Organizational development is a result of the demands of a changing environment and knowledge caused by changes in the applied social sciences. Rapid changes in the organizational environment have required changes in their processes of interaction in technology, structure and people. Resilience contributes to effective organizational development that ensures the survival and generates additional benefits from adverse circumstances.

## Key words

Environment; organizational development; innovation; resilience; culture

## Introducción

En épocas de cambios constantes causados por la globalización de los negocios y por profundas crisis económicas y sociales, existen empresas que presentan un desempeño superior a otras y que no solo subsisten sino que aun mejoran sus resultados. La resiliencia tiene como objetivo mejorar los procesos y resultados de los de las organizaciones frente a la crisis. Trasciende en el ámbito empresarial por su concepción holística, que tiene su máxima posibilidad en los valores y cultura de la sociedad, ya que la manera de interpretar las crisis y de responder a ellas es una fuente de construcción, tanto individual como colectiva, la cual se derivan procesos de aprendizaje y fortalecimiento. Esta es la óptica de la resiliencia.

Cualquiera que sea el resultado de una crisis, siempre aparecen preguntas orientadas a encontrar cuáles han sido las características y comportamientos, tanto de los grupos humanos como de los individuos, para enfrentar las dificultades y haber logrado salir adelante. Para estas preguntas, las respuestas comienzan por la cultura y los valores de las empresas. Una empresa que se haya definido en función de la estrategia, y de forma clara, cuál es su sistema de valores y su cultura, y si estos han sido divulgados y compartidos a toda la organización, tendrá una plataforma de comportamientos orientados a fortalecer los resultados y sobre todo a sortear las dificultades.

Es claro que una empresa que privilegie el comportamiento basado en la confianza, la cooperación y la transparencia tendrá mayores posibilidades de éxito. Por lo cual, se considera a la resiliencia como un factor del desarrollo organizacional.

En base a lo anterior, la presente investigación se estructura iniciando con la conceptualización del término resiliencia como factor de desarrollo organizacional efectivo bajo la óptica de diversos autores con la finalidad de lograr una mejor comprensión del mismo. Posteriormente, se plantea la interrogante de qué es lo que determina que algo o alguien observe resiliencia, ya que no todas las personas o empresas reaccionan de la misma manera cuando atraviesan por circunstancias difíciles, y como aplicarlo a los procesos de cambio efectivo al interior de las organizaciones.

De igual manera, se hace mención acerca de cuáles son los indicadores del desarrollo organizacional, con el propósito de controlar, evaluar la eficacia, identificar los factores de riesgo e intervenir en consecuencia. Asimismo, se hace referencia de qué es la resiliencia empresarial y su impacto en el desarrollo organizacional, con la finalidad de identificar las oportunidades durante una crisis con la finalidad de emerger más fuerte y en mejores condiciones antes del hecho crítico. Después, se describen cuáles son los indicadores de la resiliencia empresarial, con el propósito de identificar las vulnerabilidades o riesgos en base al análisis de los mismos y alcanzar un grado mayor de efectividad a través del trabajo colaborativo. Por último, se puntualiza cómo se puede lograr que una empresa sea resiliente e identificar las capacidades orientadas a la realización de acciones de manera robusta para responder rápidamente a la incertidumbre.

## 1. ¿Qué es el desarrollo organizacional efectivo?

El desarrollo organizacional es una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y el entorno que le rodea, le permite obtener información que lo guíe en adaptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de la organización (Cummings, 2007).

Para que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por lo tanto el desarrollo organizacional, necesita de la resiliencia (Cummings, 2007). La resiliencia y el desarrollo organizacional tienen la capacidad de un sistema para absorber los cambios, que se vislumbran como una serie de crisis repentinas (López, 2009).

La resiliencia personal, en muchos casos, traspasada a las organizaciones, con el objetivo de que estas aprendan a adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida y efectiva a cualquier impacto, sin perder la capacidad de continuar y cumplir con los objetivos trazados por la organización (Acuña, 2011).

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible; por cuanto tras ella, ésta muestra particular capacidad para percibir el futuro y adaptarnos con mayor celeridad a los nuevos escenarios de negocios (Acuña, 2011).

El uso de la resiliencia es reciente en el campo organizacional, quizá por su origen teórico. Dentro de este campo disciplinario se le emplea como una forma de designar la capacidad de recuperación de las organizaciones ante un evento no esperado (Oramas, 2009). Así, una organización resiliente posee un conjunto de capacidades que se orientan a la realización de acciones de manera robusta frente a una condición específica y de transformación, casi siempre generada por el encuentro de acontecimientos inesperados y de gran alcance, que cuentan con el potencial suficiente para poner en peligro la supervivencia de una organización en el largo plazo (Medina, 2012).

Por lo tanto, el éxito de la superación del momento crítico le pertenece a las organizaciones, los grupos y los individuos resilientes, porque ellos son los agentes capaces de reconocer, adaptar y absorber las variaciones, los cambios las alteraciones, los trastornos y las sorpresas (Medina, 2012). De esta manera se puede decir que la resiliencia expresa la capacidad de una organización o de sus partes para responder rápidamente a la incertidumbre y al desarrollo organizacional efectivo.

## 2. Qué determina que se dé el desarrollo organizacional?

Las organizaciones están conformadas por personas que tienen un conjunto diferente de valores, estilos, habilidades y tecnologías con distintas características; así como procesos y estructuras que reflejan diversos tipos de relaciones entre el entorno y la organización, entre la gente misma y la gente y su trabajo. El desarrollo organizacional exige un cambio en la tecnología, en la estructura y en las personas y sus procesos de interacción (Molina, 2000).

Entre las características de la organización como un sistema auto-organizador se encuentra la inestabilidad, el refuerzo positivo, los desafíos y oportunidades de los agentes de cambio, y por último, el enclavamiento,

que es la forma de hacer las cosas que se convirtieron en la norma más o menos casual y ahora están tan inculcadas que es imposible desplazarlas (Molina, 2000).

Para que se dé el cambio en las organizaciones, se debe identificar la necesidad de cambio, estimular el cambio a través de pequeños grupos, modificar las estructuras organizacionales en un esfuerzo de cambio, trabajar con la insatisfacción y resistencia de la gente. Mientras más alto sea el nivel de educación formal y el fomento de la resiliencia, es más probable realizar cambios transformacionales al interior de las organizaciones (Molina, 2009).

Si bien, las personas que apliquen resiliencia ante situaciones no favorables, la cuales tiene que resolver, podrán llegar a obtener un resultado positivo; ya que la resiliencia es la capacidad que adquieren ciertos seres humanos para adaptarse de manera positiva una vez que ha encontrado una adversidad en un momento de sus vidas (Oramas, 2009). En una organización resiliente se presenta, dentro de su inventario de capacidades estratégicas, un diverso y complejo conjunto de formas múltiples tendientes a la aplicación rápida, flexible y ágil, de un comportamiento dinámico (Medina, 2012).

Por lo anteriormente mencionado, el desarrollo organizacional está determinado por la necesidad del cambio ocasionado por el entorno, los que desestabilizan a la organización generando un caos dentro de ella, la cual debe actuar de manera inmediata. Y es a través de su gente con la que debe vencer estos obstáculos. Tanto la gente como la misma organización deben tener una actitud de resiliente para afrontar con éxito tal situación.

## 3. Los indicadores de la resiliencia y su impacto en el desarrollo organizacional

Los indicadores de la resiliencia nos permiten identificar qué es lo que está pasando, dónde se encuentra la mayor amenaza y en qué grado puede afectar si no se toman cartas en el asunto. La necesidad de construir indicadores en el desarrollo organizacional orienta, describe, compara, explica o prevé hechos (Mendoza, 2003). Es imprescindible contar con un indicador que nos diga qué también está avanzando la empresa ante las

adversidades. Una evaluación precisa y honesta del deterioro de las estrategias es un poderoso antídoto contra la negación. Es una forma de saber si lo que se está haciendo está causando efectos positivos o no. Es también la única manera de determinar si la renovación está avanzando lo suficientemente rápido para compensar la decreciente eficacia económica de las estrategias actuales (Hamel y Välinkangas, 2003).

Martínez y Coronado (2003) han recomendado en su metodología para construir indicadores, que para identificar y clasificar el indicador se sugiere realizar reuniones previas y entrevistas con el personal, aunado con una exhaustiva revisión bibliográfica sobre el problema, haciendo uso de la base de datos, redes de información y documentos para definir el marco de referencia, los conceptos y las variables de los indicadores obtenidos; asimismo, se tiene que organizar la información en cuadros y gráficos que ubiquen los indicadores al interior de categorías conceptuales.

Lo anterior deja claro que cualquiera que sea el procedimiento metodológico para construir indicadores de resiliencia y su impacto en el desarrollo organizacional, es importante que las empresas estén renovando constantemente sus sistemas estratégicos de acuerdo a las situaciones cambiantes, tanto de entorno como dentro de ellas mismas (Piñeiro, J.; Romero, N., 2011). Los indicadores de la resiliencia dentro del desarrollo organizacional nos permiten darnos una idea de qué tan bien estamos actuando ante la adversidad presentada. Si las estrategias que se han implementado están surgiendo el efecto deseado o será necesario que se continúen renovando.

## **4. La resiliencia como factor para el desarrollo organizacional efectivo**

La resiliencia se define como la capacidad de un individuo de reaccionar y recuperarse ante las adversidades, que implica un conjunto de cualidades que fomentan un proceso de adaptación exitosa y transformación a pesar de los riesgos (Raffo, 2000). La resiliencia presenta una aptitud para enfrentar las crisis y adversidades de las organizaciones, potencializando las fortalezas y disminuyendo las resistencias para salir

airosos de las pruebas. De igual modo, implica enfrentar los problemas que generan estrés advirtiendo posibilidades de superarlos y fortalecerse con la experiencia (Fontaines, 2009).

Los cambios que ocurren, tanto en el exterior como al interior de las empresas, han obligado a que estas se mantengan preparadas para hacerles frente y no verse afectadas. Las empresas resilientes son capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que se vea afectada en su rentabilidad; e incluso, desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, llegan a obtener beneficios extras (Minolli, 2000).

La resiliencia es un factor clave para que el desarrollo organizacional sea efectivo. Su enfoque, ante las circunstancias adversas que se presentan, permite afrontarlas de una manera tal que no afecta la rentabilidad, y además, puede llegar a obtener ventaja de ello ante la competencia.

## **5. ¿Cómo se puede lograr que una empresa alcance el desarrollo organizacional efectivo?**

Se presume que los profesionales tienen algún conocimiento sobre la naturaleza del cambio organizacional, y que poseen habilidades y destrezas necesarias para originarlo en cualquier caso, para facilitar el proceso con sus clientes. Después de todo el cliente es el agente de cambio, pero el profesional de desarrollo organizacional necesita saber cómo asesorar y manejar el proceso de desarrollo organizacional efectivo (Church, 1996). La empresa es resiliente cuenta con la flexibilidad de su gente para afrontar y adaptarse el cambio. "La resiliencia empresarial y las competencias blandas son relevantes para su desarrollo y sobrevivencia económica. Por esta razón, los departamentos de recursos humanos hoy en día buscan integrar profesionales que tengan una alta experticie de competencias directivas blandas así como resiliencia" (Acuña, 2011: s/p).

Por lo tanto, una empresa puede ser resiliente si está dispuesta a mostrar flexibilidad con las situaciones cambiantes que le puedan o le estén afectando. Tanto

su gente como su sistema estratégico deben de prepararse para ello. De esta manera, en vez de que se vea afectada, saldrá beneficiada.

## 6. Contrastación empírica

La demanda por una mejor forma de gerenciar el cambio es enormemente alta sobre un entorno incierto y complejo.

Aunque el estudio de la resiliencia ha alcanzado algunos avances, no se han encontrado investigaciones que la evalúen en el campo del desarrollo organizacional; por tanto, es necesario enfocarse en los resultados positivos que generen las personas como producto de vivir una situación adversa.

El estudio de la resiliencia ha cambiado el modo de concebir el desarrollo humano, se han dejado atrás las creencias y los prejuicios que consideraban que las personas que crecían en condiciones altamente desventajosas estaban condenadas al fracaso, la exclusión social, la desventura y el infortunio. Afortunadamente las investigaciones han encontrado claros indicios de que esta situación no es así, y que pese a todas las adversidades que pueda vivir, el ser humano es capaz de sobreponerse y enfrentar la adversidad de modo constructivo, de tal manera que pueda convertirse en una persona que ha desarrollado diferentes virtudes que la llevan a un desarrollo mental, físico y organizacional.

## 7. Discusión de los resultados

En la presente investigación se pretende comprender la relación de la resiliencia y el desarrollo organizacional efectivo por lo que una vez concluida la misma se encontraron relaciones significativas en ambos términos ya que ambas contribuyen al desarrollo organizacional en épocas críticas. Es momento de que los profesionales del desarrollo organizacional reorienten parte de su energía a desarrollar una nueva forma de transferir su conocimiento y experiencia con respecto a los procesos individuales y grupales, en lugar de enfocarse exclusivamente en los modelos más típicos de habilidades de liderazgo.

La participación significativa, el enriquecimiento de los vínculos, el desarrollo emocional en torno a procesos de afecto y apoyo, las expectativas realistas y mo-

tivadoras, la cooperación, resolución de problemas y asertividad, pueden ser constituyentes de un nuevo modelo organizativo. Es importante destacar que esta investigación debe ser profundizada para determinar y crear un patrón de intervención que permita una transformación resiliente. Posteriormente, establecer una alineación que permita estudiar a los individuos y a las organizaciones tal y como son, sistemas.

## 8. Conclusiones

Se requiere mayor investigación para implementar el cambio al interior de las organizaciones y su conveniencia de consultores internos o externos.

Una cultura flexible, donde se conforman personas creativas y comprometidas con las organizaciones, sugiere transformaciones que consolidan estructuras nodales de relación, supervivencia y mejora organizacional.

El liderazgo resiliente es una oportunidad para la elaboración de la adversidad en tiempos difíciles tal como en la actualidad. La capacidad de sobreponerse ante las dificultades es imprescindible para la supervivencia de las organizaciones. Valorar y comprender que la consecución de objetivos, en muchas ocasiones, no es tarea fácil y requiere de esfuerzo y compromiso de actividad, valor y ejercicio competencial, ya que son factores clave.

En los espacios empresariales, fomentar el trabajo en equipo, desarrollar una comunicación efectiva, desarrollar habilidades gerenciales y demás temas relacionados con el comportamiento humano, son culturas verdaderas que consolidan y fortalecen los atributos resilientes al interior de las organizaciones.

La resiliencia, es una manera de ver los comportamientos humanos desde una perspectiva multidisciplinaria que tiene como objetivo mejorar los procesos y resultados de los grupos humanos frente a la crisis, trasciende el ámbito empresarial por su concepción holística que tiene su máxima posibilidad en los valores y cultura de la sociedad. Su utilización en los procesos de cambio al interior de las organizaciones es de vital importancia para lograr mejoras al interior de las mismas. Es una fuente de enriquecimiento y de prácticas que pueden contribuir en la superación de la crisis por las que pasan con tanta frecuencia.

## Referencias

- Acuña, E. (2011). "La resiliencia empresarial. Sobreponiéndose eficazmente a las adversidades y el fracaso". *Revista Negocios Internacionales*, vol. 3: 1. Disponible en <http://www.negociosinternacionalescl> 12/02/2014.
- Cumming, W. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México, D.F: Thompson.
- Hamel, G. y Välikangas, L. (septiembre 2003). En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review, America Latina*. Oxford: Harvard University. Disponible en <http://www.planning.com.co> 09/02/2014.
- López, A. (2009). El lado positivo de la crisis. *CNNexpansión.com*. Disponible en <http://www.resilient-enterprise.mit.edu> 09/02/2014.
- Medina, C. (Enero/junio, 2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y estrategia*, Núm. 4. Disponible en <http://administracion.azc.uam> 09/02/2014.
- Mendoza, J. (2003). Qué entendemos por indicador. {Página web en línea}. Disponible en <http://www.planeacion.unam.mx> 09/02/2014.
- Mlinolli, C. (2000). Empresas resilientes. Algunas ideas para construirlas. *MBA-UCEMA*. Disponible en <http://www.ucema.edu.ar> 09/02/2014.
- Molina, H. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. *Revistas científicas de América Latina y el Caribe*. No. 77, octubre-diciembre. Colombia: Universidad ICESI.
- Oramas, A. (2009), Resiliencia, el universo. Disponible en <http://www.eluniverso.com> 09/02/2014.
- Raffo, G. (2000). La Resiliencia. *Revista Latinoamericana de Psicología*. Disponible en <http://www.aptitudresiliente> 09/02/2014.