

## LA RESILIENCIA COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Recibido: 07/08/2013

Aceptado: 12/08/2013

Hoffman, Heily

Oxiteno Andina, C.A, Venezuela

[heihoffman@hotmail.com](mailto:heihoffman@hotmail.com)

### RESUMEN

El objetivo de este estudio fue describir la resiliencia como estrategia organizacional en empresas del sector químico; y se orientó a la descripción de características de las personas resilientes, los factores que promueven la resiliencia, áreas claves para desarrollarla y consideraciones sobre la variable como estrategia organizacional. Se estructuró bajo un tipo documental, analítico, sustentándose en los principios de Sambrano (2010), Melillo y Suárez (2008), Gruhl (2009), y otros. El mismo hace referencia a la necesidad de desarrollar organizaciones resilientes, preparadas para cualquier adversidad, donde sus miembros sean introspectivos, creativos, independientes, innovadores, manejen relaciones interpersonales adecuadas y donde se encuentre una estructura bien definida, con una estrategia conocida por todos los involucrados, sistemas de control idóneos, cultura y valores sólidos. Como resultado se encontró que las organizaciones no utilizan la resiliencia como estrategia, produciendo descenso en la productividad, clima organizacional inadecuado, descontento por parte de empleados, clientes y accionistas. Se recomendó a las empresas, aplicar y fomentar el uso de estas herramientas, que les permitan lograr una actitud resilientes.

**Palabras clave:** Resiliencia, Organizaciones, Estrategia.

### RESILIENCE AS ORGANIZATIONAL STRATEGY

#### ABSTRACT

The aim of this study is to describe resilience as Organizational Strategy, this research leads to the description of characteristics of resilient people, factors that promote resilience, key areas to develop and variable considerations as organizational strategy. Moreover, this article is structured as a documentary process, theoretical, analytical and conceptual, sustained in the early Sambrano (2010), Melillo and Suárez (2008), Gruhl (2009) and others. In this regard, it refers to the need to develop resilient organizations, prepared for any adversity, where members are introspective, creative, independent, innovative, appropriate and manage relationships where it is a well-defined structure, strategy known to all involved, appropriate control systems, culture and strong values. As a result of using non-resilience as a strategy, probably would get decreased productivity, inadequate organizational climate, and discontent from employees, customers and shareholders. For these reasons, it is recommended to modern enterprises, implement and promote the use of these tools, which enable them to be considered resilient.

**Keywords:** Resilience, Organizations, Strategy.

## **INTRODUCCIÓN**

La globalización y los cambios veloces de tecnología, han logrado que los líderes de las organizaciones no solo se preocupen por obtener rentabilidad y márgenes mayores de producción, sino que han comprendido que son las personas, quienes tienen el potencial para permitir y aumentar la competitividad de los productos o servicios ofrecidos en el mercado; son ellos quienes tienen las ideas que diferencian una empresa de otra, razón por la cual se hace necesario desarrollar las herramientas para maximizar el aprovechamiento del talento humano.

Sobre la base de lo anteriormente mencionado, cabe destacar el empleo de la resiliencia como estrategia organizacional para lograr que los líderes resistan ante las múltiples crisis que enfrentan a diario, ya sea por globalización, cambios continuos, falta de recursos o disminución de mano de obra; valiéndose de métodos tales como la creatividad, la honestidad, el manejo adecuado de las emociones al momento de manejar conflictos y la capacidad para resistir con mayor facilidad ante situaciones adversas.

## **GENERALIDADES DE LA RESILIENCIA**

Considerando el significado de resiliencia, Gruhl (2009) la define como la capacidad de adaptación o resistencia que permite a las personas retornar a su posición original, con independencia a lo acontecido; por su parte, Sambrano (2010, p.17), define la resiliencia como “la capacidad que tiene las personas para reaccionar satisfactoriamente ante las adversidades”, y Grotberg (2003) la señala como la capacidad del ser humano de hacer frente a las adversidades de la vida, superándolas e inclusive ser transformado por ellas.

## **CARACTERÍSTICAS DE LA RESILIENCIA**

Según Sambrano (2010), la resiliencia presenta siete características que se desarrollan a continuación: la introspección se refiere a la capacidad de autocrítica poseída por ciertos individuos, de observarse a sí mismo y al entorno, hacer cuestionamientos profundos, dando respuestas honestas. Por su parte, Melillo y Suárez (2008) la define como la facultad para evaluarse internamente, reflexionar, plantearse preguntas difíciles y darse respuestas honestas.

La moralidad es definida por Sambrano (2010) como el sentido trascendente dado a ciertas actuaciones, deseando a otros el bien propio; Mientras Melillo y Suárez (2008) se refieren a ella como aquella que abarca los diferentes valores internalizados por cada persona a través del desarrollo vital, lo cual los hace capaces de discriminar entre lo bueno y lo malo. Desde otro punto de vista, la moralidad, es definida por Lorda (2006) como un conjunto mínimo de normas acordadas para hacer posible la convivencia humana.

La creatividad es considerada una de las características poseídas por personas resilientes por Sambrano (2010), a esta la define como un estado de conciencia generador de una red de relaciones para identificar, plantear, producir y resolver problemas tanto de manera relevante como original. Desde otro punto de vista, Melillo y

Suarez (2008) definen creatividad como la habilidad para crear belleza, orden u objetivos a partir de caos o desorden; mientras Obradors (2007) establece que la misma se trata de producir algo de la nada, dando vida a elementos simples o modificando aquello ya existente.

Desde el punto de vista de Sambrano (2010), el humor se refiere a la capacidad de afrontar situaciones en forma lúdica o divertida, utilizando la crisis como fuente de inspiración. Por su parte, el humor, es definido por Melillo y Suárez (2008) como la predisposición del espíritu a la alegría, lo cual permite alejar el foco de la tensión, relativizar y positivizar, se trata de encontrar el lado cómico de situaciones adversa; mientras que Bizquera (2008) se refiere al mismo como un estado de ánimo, considerado persistente, que permite capacitar para relativizar críticamente las experiencias emocionales.

Sambrano (2010) define independencia como la capacidad de ver objetivamente los problemas, estableciendo límites sin dejarse apasionar o influenciar sus propios mapas; mientras Melillo y Suárez (2008) se refieren a ella como la capacidad de mantener distancia física y emocional con respecto a los problemas sin caer en aislamiento, ayudando a establecer límites con ambientes adversos.

Por su parte, Bar-On 2000 (citado por Vivas y Gallego, 2008), señalan a la independencia como la capacidad para autodirigir y autocontrolar los propios sentimientos o actuaciones, sin dependencia emocional de otros, es decir, actuar de acuerdo a los sentimientos propios, siempre que se sea capaz tanto de controlarlos como de dirigirlos, sin presentar una dependencia emocional de otros; esta actitud permite al individuo desenvolverse de forma auténtica.

Continuando con las características destacadas en las personas resilientes, Sambrano (2010) define la relación como la habilidad de brindar, sostener y establecer relaciones fuertes a largo plazo, tanto de confianza como de solidaridad con otras personas. Por su parte, la relación se refiere, según Melillo y Suárez (2008), a la capacidad de establecer lazos íntimos, a su vez satisfactorios con otras personas, permitiendo brindarse a otros y aceptarlos en la propia vida, mientras Gruhl (2009) se refiere al mismo término como la capacidad de tener una marcada habilidad social, conociendo la naturaleza humana e interesándose en los demás.

Por su parte, Melillo y Suárez (2008) definen la iniciativa como la capacidad de auto exigirse, de apersonarse a las responsabilidades propia, de las decisiones tomadas y de las consecuencias generadas, mientras Covey (1997) (citado por Belzunce, Danvila y Martínez, 2011), define la iniciativa como proactividad, una actitud de responsabilidad orientada al cambio.

### **FACTORES QUE PROMUEVEN LA RESILIENCIA**

Los factores que promueven la resiliencia están relacionados, según Fergusson (2000), con aquellos elementos requeridos para ser resilientes, entre ellas pueden destacarse la inteligencia, el género, vínculos afectivos, apego parental y temperamento.

La inteligencia, por su parte, es definida como la habilidad intelectual que permite al individuo crear maneras de resolver problemas o conflictos, aprendiendo de ellos, sin dejarse vencer por ninguna adversidad. Gerrig y Zimbardo (2005) definen inteligencia como una capacidad mental muy general, la cual implica habilidad de razonar, planear, resolver problemas, pensar de manera abstracta, comprender ideas complejas, aprender con rapidez y con la experiencia.

Continuando con los factores que promueven la resiliencia, el género es definido por Amelunge (2006) como las diferencias entre roles, necesidades, tanto estratégicas como prácticas, entre hombres y mujeres, las cuales deben ser satisfechas para alcanzar tanto la equidad como la sustentabilidad.

Por su parte, Tubert (2003) lo define como un sistema simbólico que insiste en la necesidad de dar cuenta a las relaciones establecidas entre los distintos elementos del sistema o ideales culturales tanto de hombres como de mujeres, así como también la relación de estos con sistemas como la naturaleza, sexualidad, religión, entre otros.

En cuanto a los vínculos afectivos, Fergusson (2000) establece que la presencia de intereses o personas significativas fuera de la familia, favorecen la manifestación de conductas resilientes en circunstancias personales o profesionales adversas. Según Horno (2007), los vínculos afectivos, independientemente de la calidad de los mismos, terminan siendo integrados, generando lo conocido como modelos de referencia, tanto de los individuos propios como de figuras vinculares; dichos modelos contienen la expectativa sobre las propias capacidades para generar nuevas relaciones.

Por otra parte, Sambrano (2010) establece que los vínculos afectivos se refieren a aquellas personas con las cuales se convive, quienes tienden a ser imitadas; cuando los modelos son propicios para el crecimiento y el desarrollo de la personalidad armónica, se fomenta la capacidad tanto de protegerse como de trascender adversidades.

Por otra parte, en relación al factor apego parental, Fergusson (2000) lo refiere como la presencia de una relación cálida, nutritiva y apoyadora, aunque no necesariamente presente en todo momento, capaz de guiar una protección hacia efectos nocivos de medios adversos. Por su parte, Riso (2009) vincula el apego parental con un repertorio móvil y flexible, el cual progresa evolutivamente desde conductas simples o estereotipadas de búsqueda tanto de contacto como de protección, hasta modelos representacionales internalizados y estables.

Finalmente, el temperamento se define, según Pueyo (2007), como las características emocionales de un sujeto, las cuales incluyen susceptibilidad a la estimulación emocional, tanto fuerza como velocidad habitual en las respuestas, calidad en el estado de ánimo predominante, además de las peculiaridades de fluctuaciones de sentido e intensidad. En el mismo orden de ideas, Keogh (2006) define temperamento como las formas características de los individuos de responder al mundo que lo rodea y de interactuar con él a su vez, el cual contribuye a la singularidad de la persona en los diversos ámbitos de su vida.

## ÁREAS CLAVES DE LA RESILIENCIA

Según Schneider (2007), al enfrentarse a un entorno de inestabilidad se deben estudiar cinco áreas que permitirán resistirse ante ello; se trata de que tanto las empresas como los miembros de las mismas, puedan desarrollar capacidades o habilidades para ingresar en un proceso estratégico a través de la determinación de lo siguiente: estrategia, estructura, sistema, destreza y cultura.

La estrategia es definida por Schneider (2007) como un conjunto tanto de acciones como de decisiones a tomar por la empresa con respecto de su constitución, con el fin de enfrentarse y vencer a sus competidores, se determinan aspectos tales como: quiénes son, dónde se opera, cómo se opera y cuáles son los objetivos a conseguir; logrando así obtener una ventaja sostenible sobre la competencia.

Asimismo, Schneider (2007) determina la resistencia estratégica, como la habilidad de anticiparse, no de solo responder adecuadamente a una crisis determinada; se trata de que el cambio sea permanente pero no traumático enfrentándose a retos de conocimiento, de estrategia, de política o de ideología.

Por otro lado, Schneider (2007) indica que la estructura se refiere a la manera en la cual las personas se encuentran especializadas y divididas en la organización, así como también la forma de distribución de autoridades en la misma. Por su parte, Hitt (2006) define la estructura organizacional como la suma de las formas en las cuales la organización divide sus labores en distintas actividades para luego las coordinarla; según el autor, es referida con frecuencia al organigrama, que representan una ilustración gráfica de las relaciones entre las unidades, así como las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos mediante el uso de recuadros y líneas de conexión.

Igualmente, Porret (2010) establece que la estructura organizativa se refiere a la composición de las partes formadoras de toda la organización, orientadas a una finalidad funcional o práctica; en otras palabras se trata de ordenar actividades y distribuir recursos necesarios para realizarlas (tanto personas como medios materiales), lo cual permite definir funciones, repartir responsabilidades y atribuir autoridades.

En cuanto a los sistemas, estos son, según Schneider (2007), los procesos o procedimientos formales e informales, utilizados por la organización para administrarse diariamente; los cuales incluyen los sistemas de control, la medición del desempeño, los sistemas de motivación, compensación, premios, entre otros.

Por su parte, Castillo (2007) señala que un sistema es un conjunto de componentes que interactúan para lograr un resultado; dichos elementos son afectados entre sí, por lo cual lo ocurrido en alguno de ellos repercutirá en los demás.

En el mismo orden de ideas, Castillo (2007) establece que a los sistemas administrativos pueden ingresar personas, dinero, maquinarias, tecnología y materiales, los cuales se interrelacionan con procesos administrativos para entregar productos o



servicios de la manera más eficiente posible; procesando así relaciones interpersonales, regulaciones, técnicas y principios para lograr el mejoramiento laboral.

Según Schneider (2007), las destrezas se refieren al conjunto de competencias distintivas que residen en una organización, las cuales pueden tratarse de las personas, de prácticas gerenciales, sistemas o tecnologías. Del mismo modo, Sanz (2010) determina que las destrezas son habilidades eminentemente prácticas y automatizadas, consideradas esquemas de acción; mientras que Montenegro (2003) las define como un conjunto de habilidades motoras poseídas por una determinada persona para desarrollar una actividad compleja; en otras palabras, se refiere a la realización de tareas con precisión y habilidad.

Por otra parte, Schneider (2007) establece que la cultura se encuentra estrechamente relacionada con los valores compartidos, por representar un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores y conductas de los integrantes de una organización, la cual incluye formas rutinarias de comunicarse, normas entre equipos e individuos, valores dominantes, reglas y clima organizacional.

Desde otra perspectiva, Daft (2007) define la cultura como el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos compartidos por los miembros de una organización, lo cual se les enseña una vez ingresan a la misma.

Asimismo, Luna y Pezo (2005) refieren que la cultura organizacional está vinculada con la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares, las cuales influyen en todas las acciones; esta puede modificarse a través del proceso de aprendizaje debido a que evoluciona con nuevas experiencias. Es la cultura la responsable de definir la forma en la que funciona una determinada empresa, reflejando estrategias, estructuras y sistemas.

### **RESILIENCIA COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

Una vez se ha definido la resiliencia, las características de quienes la poseen y los factores que la fomentan, se determina que podría emplearse como una estrategia para las organizaciones modernas; considerando que la Resiliencia Organizacional se refiere desde distintos puntos de vista a: "la capacidad de una organización de absorber choques e impactos profundos sin perder la capacidad de cumplir su misión" (Sampedro, 2009, p.3).

Igualmente, Minolli (2000) la define como aquellas empresas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, sean estos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas y/o imprevistas.

De allí que se puede asumir como la capacidad organizacional para anticipar los eventos clave relacionados con tendencias emergentes, adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida después de desastres y crisis, y Hamel y

Välikangas (2003) como la capacidad de reinventar dinámicamente los modelos de negocio y estrategias a medida que las circunstancias cambian.

Para finalizar, la investigadora cita a Hamel y Välikangas (2003), quienes señalan que en épocas turbulentas, la única ventaja con la que cuentan las empresas es tener la capacidad de reinventar su modelo de negocios antes que las circunstancias le obliguen a hacerlo, lo cual es conocido como Resiliencia Estratégica, donde las organizaciones no se valen solo del impulso para ser exitosas sino de que sus miembros adquieran y desarrollen tales características.

Actualmente, son muchas las empresas que han pasado de ser excelentes, a ser regulares a causa de turbulencias como discontinuidades tecnológicas, cambios regulatorios, impactos geopolíticos, bruscos cambios en preferencias de consumidores y mayor número de competidores, razón por la cual las organizaciones exitosas se han visto en la necesidad de cambiar procesos que en años anteriores probablemente les traería buenos resultados, pero que en la actualidad no les permite ser las mejores.

La resiliencia estratégica no se trata de reaccionar o recuperarse ante una crisis única, sino de adaptarse constantemente y anticiparse a las tendencias profundas y de largo plazo, realizando cambios antes de que sean sumamente necesarios; es por ello que una de las principales características de la resiliencia son la creatividad y la iniciativa.

En una organización resiliente hay mucho entusiasmo y poco trauma; es por ello que las empresas modernas deben desarrollar estas actitudes por medio de la liberación de la nostalgia, la negación, la arrogancia y siendo conscientes de cómo los cambios afectan su éxito actual, buscando ir más allá de la excelencia operacional y de la ejecución impecable de actividades. La resiliencia, según Hamel y Välikangas (2003), requiere de innovación frente a aquellos valores, procesos y conductas organizacionales que sistemáticamente favorecen la perpetuación por sobre la innovación.

## **METODOLOGÍA**

El presente estudio fue de tipo documental, debido a que se realizó con el propósito de describir la resiliencia como estrategia organizacional, apoyándose principalmente en fuentes bibliográficas y documentales, enfocándose en el desarrollo de criterios, conceptos y generalidades de la variable. Según Hurtado (2010) la investigación documental “es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información”.

## **A MODO DE CONCLUSIONES**

Actualmente las organizaciones suelen pasar por momentos de crisis, en los cuales deben mantener preparadas estrategias que les permitan salir renovados de las mismas; tal es el caso de la Resiliencia, una herramienta poseída por ciertas personas o miembros de empresas, quienes son responsables de realizar cambios cuando se cree son necesarios.

La resiliencia como estrategia permite a las organizaciones modernas anticiparse a decaídas por haber realizado procesos iguales durante varios años, o por ofrecer productos con características iguales durante mucho tiempo, pues propone renovar, valores y procesos, de tal manera que se logre estar alineados con la globalización y los cambios bruscos de preferencia en el mercado.

Por lo antes mencionado, se considera que en las empresas actuales se debe reforzar la resiliencia como característica fundamental a desarrollar en los trabajadores, pues son ellos quienes tienen a su cargo la labor de crear organizaciones estratégicamente resilientes; dicha premisa beneficia a empleados y accionistas, por el hecho de hacer más duradera la permanencia de la empresa en el mercado.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amelunge, M. (2006). ¿Cómo medimos género? indicadores para el desarrollo local y municipal. Bolivia. Fundación PIEB.
- Belzunce, D.; Danvila, I. y Martínez, F. (2011). Guía de competencias emocionales para directivos. España. ESIC Editorial.
- Bizquerra, R. (2008). Educación para la ciudadanía y la convivencia. España. Wolters Kluwer.
- Castillo, L. (2007). Gestión del capital intelectual y resiliencia en el personal del sector farmacéutico. Venezuela. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín.
- Daft, R. (2007). Teoría y diseño organizacional. México. Cengage Learning.
- Gerrig, R. y Zimbardo, P. (2005). Psicología y vida. México. Editorial Pearson.
- Grotberg, E. (2003) Resiliencia, descubriendo las propias fortalezas. Argentina. Paidós.
- Gruhl, M. (2009). El arte de rehacerse, la resiliencia. España. Editorial Sal Terrae.
- Hamel, G. y Välikangas, L. (2003). En busca de la resiliencia. Harvard Business Review, Vol. 1, Núm. 9,
- Hitt, M. (2006). Administración. México. Pearson Educación.
- Horno, P. (2007). Educando el afecto. España. Colección Familia y Afecto.
- Hurtado, J. (2010). Metodología de la investigación, guía para una comprensión holística de la ciencia. Colombia. Quirón Ediciones.
- Keogh, B. (2006). Temperamento y rendimiento escolar. España. Narcea Ediciones.
- Lorda, J. (2006). Moral. El arte de vivir. España. Ediciones Palabra C. A.



- Luna, R. y Pezo, A. (2005). Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. Colombia. Edición convenio Andrés Bello.
- Melillo, A. y Suárez, E. (2008). Resiliencia, descubriendo las propias fortalezas. España. Ediciones Paidós Ibérica S. A.
- Minolli, C. (2000). Empresas resilientes, algunas ideas para construirlas. Documento en línea. Disponible en: [http://www.ucema.edu.ar/u/cpcb/Investigacion/Resiliencia/Empresas\\_Resilientes.pdf](http://www.ucema.edu.ar/u/cpcb/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf). Consulta: 15/06/2012.
- Montenegro, I. (2003). Aprendizaje y desarrollo de las competencias. Colombia. Editorial Magisterio.
- Obradors, M. (2007). Creatividad y generación de ideas. España. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Porret, M. (2010). Gestión de personas. España. Esic Editorial.
- Pueyo, A. (2007). La personalidad. España. Editorial UOC.
- Riso, W. (2009). Terapia cognitiva. España. Ediciones Paidós Ibérica.
- Sambrano, J. (2010). Resiliencia, transformación positiva de la adversidad. Venezuela. Editorial Alfa.
- Sampedro, J. (2009). Ingenio estratégico. Resiliencia e impulso creativo en tiempos de crisis. Documento en línea. Disponible en: [http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo\\_Ingenio%20Estrategico\\_Jesus%20Sampedro.pdf](http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo_Ingenio%20Estrategico_Jesus%20Sampedro.pdf). Consulta: 10/02/2012.
- Sanz, M. (2010). Competencias cognitivas en educación superior. España. Narcea Ediciones.
- Schneider, B. (2007). Resiliencia. Cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad. Colombia. Editorial Norma.
- Tubert, S. (2003). Del sexo al género. España. Ediciones Cátedra.
- Vivas, M. y Gallego, D. (2008). La inteligencia emocional: ¿por qué y cómo desarrollarla? Venezuela. Universidad de los Andes.