

La organización: su análisis y personalidad en las organizaciones del siglo XXI

(The organization as a factor of analysis and personality in the organizations of the 21st century)

Francisco Espinosa Arroyo*; Francisco Espinosa Mejía**; María Georgina Arroyo Grant***

Enviado: 10/07/2016

Aceptado: 08/10/2016

RESUMEN

El análisis organizacional se refiere a la comprensión de las condiciones que determinan una organización. Y cuando esta característica se atribuye a las organizaciones compuestas por personas, como un factor de desarrollo organizacional serán estas quienes pueden verse fortalecidas, debilitadas e incluso moldeadas por la forma de enfrentar los riesgos que la vida presenta. Por ello, en los últimos años, ha cobrado un gran interés el término y se percibe la existencia de este término en la vida organizacional. De esta manera, el presente artículo tiene por objetivo hacer un estudio retrospectivo bibliográfico sobre la resiliencia. Y para ello, esta investigación clasifica y analiza la información abordada por diversos autores, para proporcionar evidencia sobre la resiliencia en las organizaciones, resaltando aspectos de su origen, su proceso de desarrollo y las características que tienen las personas en las organizaciones.

Palabras clave: organizaciones, personalidad resiliente, resiliencia.

ABSTRACT

Resilience refers to the ability to recover difficult conditions. People in the process of human development can be seen strengthened, weakened and even molded the way to face the risks that life presents. In recent years, it has taken a great interest and gradually is becoming a popular term. This article aims to make a bibliographic retrospective study of resilience based on research, classification and analysis of information addressed by various authors to provide information on the resilience and resilient personality in organizations, highlighting aspects of why occurs, how resilience develops in personality, the pillars of resilience, the characteristics of resilient people and organizations, and finally, when developing resilience in organizations.

Key words: characteristic organizations, resilient personality, resilience.

JEL CLASIFICACION: J18, L9.

*Académico de tiempo completo de la Fac. de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana.

** Académico de tiempo completo de la Fac. de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana. E-mail: franciscoespinosa@uv.mx, iqpaco@hotmail.com

*** Académico de tiempo completo de la Fac. de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana. E-mail: garroyo@uv.mx, georginaarroyo@hotmail.com

I. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente artículo es hacer analizar de manera retrospectiva y bibliográfico el tema de la resiliencia basándose en: a) La investigación, clasificación y análisis de la información presentada por diversos autores, b) Elaboración de fichas de trabajo de acuerdo a las preguntas clave, c) Argumentación respecto a los sustentos teóricos recabados, desarrollando el posicionamiento particular de los autores y d) Planeación, diseño y estructuración del artículo en formato APA.

El documento se estructuró en base a los siguientes cuestionamientos que nos planteamos: ¿Qué es la resiliencia?, ¿Por qué se da la resiliencia?, ¿Cómo lograr el desarrollo de la resiliencia en la personalidad, La personalidad resiliente en una organización y ¿Cuándo desarrollar la resiliencia en las organizaciones?, repuestas que nos condujeron a un conjunto de conclusiones que a juicio propio de los autores consideraron las más importantes perfilándolas a determinar la personalidad resiliente en las organizaciones, al final del documento se presentan un conjunto de hallazgos que consideramos de suma importancia en la conformación de este trabajo.

Así mismo, los autores de la presente, agradecen y reconocen a las casas editoriales mencionadas en las referencias la posibilidad de incluir en este trabajo selecciones de los textos publicados por ellas.

En el día a día, hay situaciones en la vida o en el trabajo que afectan de manera traumática a las personas, o que inquietan a la hora de tomar las decisiones, y por tanto, generan estrés. Cada ser humano reacciona diferente frente a las infortunios: algunos toman actitudes positivas, superan los obstáculos e incluso sacan provecho de ellos, mientras que otros se quedan inmóviles, turbados en recuerdos negativos durante mucho tiempo sin avanzar o sin encontrar soluciones. Aquellas personas que logran restablecerse fácilmente, que asimilan algo de los problemas y conservan un espíritu optimista y de confianza frente a las adversidades, se les consideran resilientes. Ahora bien relacionándolo con nuestro entorno laboral, siempre podemos encontrar al trabajador que a pesar de estar

expuesto constantemente a factores de riesgo, acaba aceptando las condiciones y adaptándose a los cambios de forma natural, encontrando estrategias propias para elaborar planes de acción que resuelvan las nuevas situaciones a las que se enfrenta, contribuyendo así, a la construcción de la personalidad resiliente en la organización.

II. UN ACERCAMIENTO AL SIGNIFICADO DE ¿QUÉ ES LA RESILIENCIA?

Juan de D. Uriarte Arciniega del Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación de la Universidad del País Vasco. EHU, en su artículo "Antecedentes de la Resiliencia", comenta que, aunque para los científicos es un tema de las últimas décadas, la resiliencia es una cualidad universal que ha existido desde siempre. Los historiadores la han reflejado al describir las maneras en que las personas y los pueblos afrontan las adversidades y progresan culturalmente. La literatura también está llena de personajes que han vivido en la desgracia y han sido capaces de sobreponerse: El patito feo, Pulgarcito, Cenicienta, Oliver Twist.

En el siglo XVIII, el pedagogo suizo H. Pestalozzi observó que niños de la calle, huérfanos y abandonados, mostraban un gran impulso por vivir y salir adelante: "Yo he visto crecer en los chicos una fuerza interior cuyo alcance sobrepasaba con mucho mis expectativas, y cuyas manifestaciones me llenaron de sorpresa así como también me emocionaron" (citado en Vanistendael y Lecomte, 2002, pág. 19).

El vocablo resiliencia proviene del término en inglés resilience, que expresa la capacidad de un material de recuperar su forma original después de ser sometido a altas presiones. En esta acepción, es la cantidad de energía almacenada por un material cuando la presión lo obliga a reducir su volumen, y se expresa en julios por metro cúbico (Hollnagel et al., 2006; Nemeth et al., 2009 en Medina, 2012).

Como se puede inferir, la palabra resiliencia es una de esas palabras de origen latino introducida al español, a través del inglés. En este caso, el vocablo resilience, derivado del latín resilio, —ire "saltar hacia atrás", "volver de un salto", compuesto a su vez por el prefijo re— y el verbo salire, "saltar" (Medina, 2012).

Vanistendael (1994), define la resiliencia como la capacidad de una persona o de un sistema social para desarrollarse y crecer en presencia de grandes dificultades. Rutter (2007 p. 122), define la resiliencia como “el fenómeno por el que los individuos alcanzan relativamente buenos resultados a pesar de estar expuestos a experiencias adversas”.

La resiliencia en diversas acepciones se refiere a la capacidad de reponerse a condiciones difíciles. Las personas, en su proceso de desarrollo humano se pueden ver fortalecidas, debilitadas e incluso moldeadas por la forma de enfrentar los riesgos que la vida le presenta, así tenemos que “Las ciencias sociales han encontrado en este término una metáfora adecuada para referirse a la capacidad humana de enfrentar, sobreponerse y de ser fortalecido e incluso transformado por las experiencias de adversidad.” (Henderson, 2003 p.17).

Por lo anteriormente descrito, nosotros podemos decir o entendemos por resiliencia, al efecto de resistir hasta el último momento sin darse por vencido por muy fuertes que sean las adversidades, haciendo uso adecuado de los recursos con que se cuentan incluyendo la actitud para sobreponernos.

II.1 ¿Por qué se genera la resiliencia?

Para comprender ¿por qué se da la resiliencia? es necesario que hagamos una pausa para analizar el acercamiento a lo que es la resiliencia abordada anteriormente, una vez hecho, entonces es posible que tengamos en nuestra mente a personas que tienen esas características de resiliente. Lo que hace resiliente a las personas son los factores internos como: el autoestima, el optimismo, la fe, la confianza en sí mismo, la responsabilidad, entre otras, las cuales van conformando un cierto perfil del individuo. La Dra. Vanesa Fernández López, Psicóloga, especialista en emociones, considera que el perfil de la persona resiliente debe cumplir con lo siguiente:

- Son personas positivas y con sentido del humor.
- Les gusta disfrutar de las relaciones humanas; son sociables, se convive fácilmente con ellos, se muestran [asertivos a la hora de comunicarse](#), etcétera.
- Presentar un adecuado [control de los impulsos y de sus emociones](#) en general.
- Ante la adversidad presentan un Locus de control interno, es decir, piensa que existe una alta relación entre su comportamiento

y las consecuencias de las mismas. Así mismo, consideran que ante la adversidad tiene recursos para resolver el problema o controlar su emoción (“esto que me ha ocurrido es controlable por mí o puedo controlar cómo me afecta”).

- Presentan una alta capacidad de [automotivación](#).
- Tienen un adecuado [nivel de autoestima](#) y se perciben como competentes, por lo que confían en sí mismos.
- Las personas con resiliencia son flexibles en sus pensamientos.
- Su comportamiento tiende al altruismo; les gusta hacer cosas por los demás, siendo importante para ellos que se sientan bien con aquellos que les rodean.

Por tanto, podemos decir entonces que aunque es cierto que unas personas son más resilientes que otras, la resiliencia no es algo que unos tengan y otros no, sino que se trata de una serie de habilidades que se pueden desarrollar paulatinamente si se: cultivan las relaciones, usa un pensamiento constructivo, desarrolla metas y objetivos, acepta la realidad, actúa, confía en sí mismo, ser optimista y realista al mismo tiempo, aprende de los problemas.

II.2 Cómo lograr el desarrollo de la resiliencia en la personalidad

Considerando que la base de la resiliencia son los factores internos como la autoestima, entonces, el desarrollo de la resiliencia en la personalidad inicia desde el nacimiento a partir de las relaciones de apego a los padres, ya que la madre es la primera persona en proveer amor y protección al niño, así mismo le enseña cómo manejar sus angustias para cimentar su seguridad mediante la creatividad, independencia, introspección, iniciativa, capacidad de relacionarse humor y moralidad, las cuales constituyen la base de cualquier relación que formemos. Aunque no sea un escudo permanente, es en ese vínculo donde se empieza a construir la resiliencia en el sujeto.

Ahora bien, todo individuo se enfrenta constantemente a situaciones adversas, por lo cual, para abatirlas tiene que echar mano de la personalidad resiliente conformada de particularidades con ciertos atributos que constituyen la base del mismo. Las fuentes interactivas de la resiliencia de acuerdo con Edith Grotberg (1997), de la Universidad de George Washington, D.C. en EEUU, para hacer frente a las adversidades, superarlas y salir de ellas fortalecido o incluso

transformado, los niños toman factores de resiliencia de cuatro fuentes que se visualizan en las expresiones verbales de los sujetos (niños, adolescentes o adultos) con características resilientes:

- “Yo tengo” en mi entorno social.
- “Yo soy” y “yo estoy”, hablan de las fortalezas intrapsíquicas y condiciones personales.
- “Yo puedo”, concierne a las habilidades en las relaciones con los otros

Tengo:

- Personas alrededor en quienes confío y que me quieren incondicionalmente.
- Personas que me ponen límites para que aprenda a evitar los peligros.
- Personas que me muestran por medio de su conducta la manera correcta de proceder.
- Personas que quieren que aprenda a desenvolverme solo.
 - Personas que me ayudan cuando estoy enfermo o en peligro, o cuando necesito aprender.

Soy:

- Alguien por quien los otros sienten aprecio y cariño.
- Feliz cuando hago algo bueno para los demás y les demuestro mi afecto.
- Respetuoso de mí mismo y del prójimo.

Estoy:

- Dispuesto a responsabilizarme de mis actos.
- Seguro de que todo saldrá bien.

Puedo:

- Hablar sobre cosas que me asustan o me inquietan.
- Buscar la manera de resolver mis problemas.
- Controlarme cuando tengo ganas de hacer algo peligroso o que no está bien.

- Buscar el momento apropiado para hablar con alguien o actuar.
- Encontrar a alguien que me ayude cuando lo necesito.

Con lo anterior, podemos deducir que el desarrollo de la resiliencia en la personalidad, esta basada en la construcción lógica de nuestro EGO y de la confianza en la estructura del yo tengo, yo soy/estoy y yo puedo

II.3 La personalidad resiliente en una organización

La personalidad resiliente se sustenta en factores que resulten protectores para los seres humanos, más allá de los efectos negativos de la adversidad, tratando de estimularlos una vez que fueran detectados. De acuerdo a Melillo (2011), los pilares de la resiliencia son:

- **Autoestima consistente.** Es la base de los demás pilares y es el fruto del cuidado afectivo consecuente del niño o adolescente por un adulto significativo, "suficientemente" bueno y capaz de dar una respuesta sensible.
- **Introspección.** Es el arte de preguntarse a sí mismo y darse una respuesta honesta. Depende de la solidez de la autoestima que se desarrolla a partir del reconocimiento del otro. De allí la posibilidad de cooptación de los jóvenes por grupos de adictos o delincuentes, con el fin de obtener ese reconocimiento.
- **Independencia.** Se definió como el saber fijar límites entre uno mismo y el medio con problemas; la capacidad de mantener distancia emocional y física sin caer en el aislamiento. Depende del principio de realidad que permite juzgar una situación con prescindencia de los deseos del sujeto. Los casos de abusos ponen en juego esta capacidad.
- **Capacidad de relacionarse.** Es decir, la habilidad para establecer lazos e intimidad con otras personas, para balancear la propia necesidad de afecto con la actitud de brindarse a otros. Una autoestima baja o exageradamente alta producen aislamiento: si es baja por autoexclusión vergonzante y si es demasiado alta puede generar rechazo por la soberbia que se supone.
- **Iniciativa.** El gusto de exigirse y ponerse a prueba en tareas progresivamente más exigentes.
- **Humor.** Encontrar lo cómico en la propia tragedia. Permite ahorrarse sentimientos negativos aunque sea transitoriamente y soportar situaciones adversas.
- **Creatividad.** La capacidad de crear orden, belleza y finalidad a partir del caos y el desorden. Fruto de la capacidad de reflexión, se desarrolla a partir del juego en la infancia.
- **Moralidad.** Entendida ésta como la consecuencia para extender el deseo personal de bienestar a todos los semejantes y la

capacidad de comprometerse con valores. Es la base del buen trato hacia los otros.

- **Capacidad de pensamiento crítico.** Es un pilar de segundo grado, fruto de la combinación de todos los otros y que permite analizar críticamente las causas y responsabilidades de la adversidad que se sufre, cuando es la sociedad en su conjunto la adversidad que se enfrenta. Y se propone modos de enfrentarlas y cambiarlas. A esto se llega a partir de criticar el concepto de adaptación positiva o falta de desajustes que en la literatura anglosajona se piensa como un rasgo de resiliencia del sujeto.

Con los pilares mencionados anteriormente y aplicado en las organizaciones tenemos entonces que: dado que las empresas u organizaciones se enfrentan en el día a día a situaciones cambiantes y constantes como en lo social, económico, tecnológico, político y cultural, que las mantiene en un estado de crisis.

Esta situación, debe ser evaluada para efectos de decidir cómo se van a considerar, si como una oportunidad de mejora o como una amenaza para la empresa, esta incertidumbre generalmente genera estrés, por lo que es en ese momento donde la personalidad resiliente de las organizaciones debe entrar en acción para tratar de aprender de la adversidad y salir fortalecidas.

Esas empresas, son las que corren con más ventajas a la hora de afrontar las crisis, convirtiéndolas en empresas saludables y resilientes abiertas a todo tipo de cambio generando un impacto positivo en el ambiente local externo a la misma, así mismo dar una imagen positiva y saludable hacia el exterior.

En la revista “fundació factor humà” (FH) en el artículo la resiliencia en las organizaciones, hace mención de las **tres características de las personas y las organizaciones resilientes** que son:

Aceptan la realidad: existe la falsa creencia de que es la gente optimista la que supera las dificultades. En realidad, el optimismo sistemático sólo conduce a continuos **choques de realidad**. Las organizaciones y personas resilientes son las que saben ver la realidad tal y como es, a menudo en toda su crudeza. En cuanto al liderazgo, implica comunicar con transparencia, informar de la situación real.

Encuentran sentido: saber extraer lecciones existenciales de las situaciones más comprometidas. Es importante que la organización cuente con un **sistema de**

valores sólido. Los valores generan sentido porque ofrecen maneras de interpretar y encauzar los acontecimientos. Las organizaciones más resilientes son las que cuentan con los sistemas de valores más estables y compartidos.

Son capaces de improvisar: saber hacer el máximo con lo que se tiene a mano. Ver posibilidades donde los demás sólo ven confusión. Ahora bien, la improvisación más efectiva es la que se elabora sobre la base de unas normas y unas rutinas sólidamente fijadas. Es el caso de la organización de mensajería UPS que fue capaz de entregar paquetes en medio del caos de un huracán porque da margen de maniobra y decisión a los trabajadores que se topen con contratiempos.

Aunque algunos psicólogos creen que la resiliencia es un rasgo genético, en el caso de una organización, **la resiliencia se puede enseñar**. Ha emergido todo un nuevo terreno formativo basado en la resilience training. La potenciación de aquellos rasgos y habilidades de las personas que les permitan afrontar con éxito las adversidades será una ventaja competitiva en los próximos años ya que una organización es más resiliente cuantas más personas resilientes tenga. Es decir, que la personalidad resiliente aplicada en las organizaciones nos dará como resultado una organización resiliente capaz de enfrentarse a situaciones inconvenientes, donde las crisis a desafiar les permita seguir adelante con optimismo y cultivar el positivismo colectivo al interior de ellas.

11.4 ¿Cuándo desarrollar la resiliencia en las organizaciones?

Cuando una organización está buscando desarrollar su resiliencia, debe comenzar por los líderes, ya que a través de ellos podrá construir creencias colectivas positivas que la conduzcan a recrearse y reinventarse para poder actuar en forma efectiva para cambiar su realidad. Lo anterior, se puede lograr si tomamos en cuenta las aportaciones de los siguientes autores quienes señalan que las empresas resilientes deben presentar los siguientes atributos:

Dean Robb, en su texto *Buiding Resilient Organizations* distingue cuatro características esenciales para que una empresa sea resiliente: (Robb, 2000, p. 27)

- Capacidad de crear y disolver estructuras.
- Proporcionar seguridad (no necesariamente estabilidad) en medio del cambio.
- Gestionar las consecuencias emocionales de la transformación continua y el cambio: la ansiedad y el dolor.
- Aprender, desarrollarse y crecer.

Para Robb una empresa resiliente es capaz de mantener una ventaja competitiva a través del tiempo por medio de su capacidad para desarrollar dos habilidades al mismo tiempo:

- Desempeñarse de forma excelente hacia los objetivos de la empresa (refiriéndose a sus labores en cuanto a las finanzas, clientes, proveedores, producción, etc.)
- Innovar y adaptarse eficazmente a los mercados rápidos y turbulentos de los mercados y las tecnologías.

Por otra parte, en su texto, Resiliencia y Ambientes Laborales Nocivos, Saavedra (2005) expone cinco características de una organización resiliente:

- Que se reconocen a si mismas como **formadas por personas** y por tanto más allá de sus estructuras o límites jurídicos, se perciben como dependientes de la dinámica humana y por tanto deberá poner atención a los estados psicológicos y físicos de sus integrantes.
- Que, si bien no son impermeables a las tensiones externas e internas, **saben sobreponerse en situaciones de crisis**, buscando en sus propios trabajadores los recursos y potencialidades que le permitan seguir adelante.
- Que estarán **atentas a los cambios ambientales** y por tanto reaccionarán oportunamente frente a las exigencias del entorno, siendo capaces de renovarse y ajustarse a las nuevas demandas.
- **Innovadoras y creativas**, que valorarán las capacidades de sus trabajadores y tomarán en cuenta sus aportes.

- **Democráticas, que valoran lo colectivo**, la transparencia en el proceso comunicacional, la participación en la toma de decisiones y creen en sus trabajadores.

Son ambientes laborales que al tener al centro a la persona, **acercarán el proyecto institucional al proyecto propio de desarrollo de cada trabajador**. Así las metas de la Institución no podrán estar ajenas a las metas de cada sujeto.

Se observa los diferentes pensamientos y perspectivas de estos dos autores, pues el primero se va más por las habilidades administrativas de los líderes de la empresa sostenida en una cultura de aprendizaje; y el segundo lo ve como producto del desempeño de las personas de la organización, su clima y cultura. Ambas visiones justifican la importancia de ver a la organización como un sistema complicado conformado por personas capaces de auto gestionarse con apertura para enfrentar los cambios y así permanecer en el tiempo.

III. CONCLUSIONES

Analizado el tema de la resiliencia como un atributo organización, resulta de especial interés analizar las conciones sobre las cuales se basa el proceso de ejecución de esta característica en las orgnizacionka

- La resiliencia está relacionada a situaciones específicas y particulares de riesgo.
- Se puede decir que una organización es resiliente cuando posee la capacidad de resistir a la incertidumbre, a las crisis, a los cambios y situaciones conflictivas que se presentan en el entorno y aprender de éstas, saliendo fortalecidas a través de su aprovechamiento como camino hacia el progreso y no sólo como mecanismo de supervivencia.
- Las organizaciones deben buscar los cambios para poder enfrentar los riesgos que les sirvan para aprender y ser más resilientes, haciéndolas más competentes para solucionar cualquier contingencia futura.
- Estimular factores de resiliencia internos de las personas como la autoestima, la creatividad, así como también los factores externos como el

sistema social de apoyo que coadyuven en la formación de la personalidad del individuo

- La resiliencia debe concebirse como una cualidad que posee el individuo ya sea de forma natural o aprendida.

Hallazgos

- Las empresas deben aprender a vacunarse ante las adversidades propias de su giro y fortalecer su propia personalidad resiliente.
- Estos temas se entrelazan al recordar que se debe considerar a las organizaciones como “humano-dependientes” y que de su administración resulta que sus problemas complejos encuentren solución, así como las nuevas ideas e innovaciones alcancen a todos los oídos y se desplieguen con sentido e interiorizadas.
- Promover actividades o acciones dentro de las organizaciones para crear una cultura que mejoren los niveles de resiliencia.
- Interesarse más por el bienestar psicológico y emocional de sus colaboradores partiendo de la resiliencia como medio para impulsarla.

REFERENCIAS

- Henderson, N. & Milstein, M. M., (2003). *Resiliencia en la escuela*. Barcelona: Paidós.
- Hollnagel, E., David D. Woods y N. Leveson, (2006), *Resilience engineering: concepts and precepts*, Reino Unido, Ashgate.
- Grotberg Edit H., (1997). *Nuevas Tendencias en Resiliencia*. Barcelona Edit. Gedisa
- Melillo, A. y Suárez Ojeda, E. (compiladores), (2001). *Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas*. Editorial Paidós, Buenos Aires.
- Nemeth, Ch., Erik Hollnagel y S. Dekker, (2009). *Resilience engineering perspectives: Preparation and restoration*, t. 2, Reino Unido, Ashgate.
- Rutter M., (2007). *Resilience, competence and coping*. Child Abuse Negl.
- Vanistendael, S., (1994). La Resiliencia: un concepto largo tiempo ignorado. *La Infancia en el Mundo*. Vol 5 No.3. BICE., Montevideo.

Internet

- <http://apegoydesarrollo.blogspot.mx/2010/03/antecedentes-de-la-resiliencia.html>. Consultado el 4/07/2015.
- <www.elcastellano.org/palabra.php?q=resiliencia> [consultado el 27 de junio de 2015].
- www.factorhumano.org/attachments_secure/article/8264/resiliencia_cast.pdf. Consultado el 4/07/2015.
- www.webconsultas.com/mente-y-emociones/emociones-y-autoayuda/perfil-de-la-persona-resiliente-11497. Consultado el 3/07/2015.
- Robb Dean. (2000). Building Resilient Organizations. Consultado el 25 junio de 2015 en: <http://www.robbconsulting.com/resilientarticle.pdf>
- Saavedra, Eugenio, (2005). *Resiliencia y Ambientes Laborales Nocivos*. Consultado el 25 de junio de 2015 en: http://www.resiliencia.cl/investig/Saavedra_Resiliencia_ALN.doc