

# ORGANIZACIONES RESILIENTES

**JOSÉ FRANCISCO MARTÍNEZ-LOSA TOBIÁS.**

Director de Audit & Control Estrés, S.L.

[jfmartinez@cestres.com](mailto:jfmartinez@cestres.com)

EL TÉRMINO RESILIENCIA PROVIENE DE LA PALABRA INGLESA *RESILIENCE*, DERIVADA DEL LATÍN *RESILIRE*, QUE INCLUYE EL PREFIJO *RE-* Y EL VERBO *SALIRE* "SALTAR", Y QUE SIGNIFICA "SALTAR HACIA ATRÁS", "VOLVER DE UN SALTO".

La resiliencia es un término muy común en la Física, y hace referencia a la capacidad de un material expuesto a unas fuerzas deformadoras externas de recuperar su estado y forma originales. En el ámbito de la Psicología comenzó a utilizarse en los años setenta, y se entiende como un proceso de adaptación positiva frente al trauma y a la adversidad. Más recientemente se ha incorporado con fuerza en el ámbito de las organizaciones, cada vez más

expuestas a entornos estresantes: inestables, complejos, ambiguos y amenazantes.

Podemos entender la resiliencia de las personas y de las organizaciones como la capacidad para adaptarse y afrontar con mejores garantías las dificultades, así como la posibilidad de crecer frente a ellas, siendo más resistentes y flexibles frente a futuros retos.

## DOS ENFOQUES DE RESILIENCIA

Las organizaciones deben enfrentarse a las amenazas y oportunidades tradicionales (la competencia reduciendo precios o nuevas regulaciones) y a las ventajas y riesgos que ofrece un mundo global digital hiper-comunicado. Por si esto fuera poco, la experiencia reciente nos muestra a un marco social, económico y político de mayor inestabilidad e incertidumbre (Brexit, proteccionismo frente a globalización, etc.)

En este contexto de información desbordante, las ventajas competitivas basadas en nuestra experiencia y conocimiento tienen una exclusividad limitada: en algún lugar alguien



va a replicarlas cada vez más rápido u ofrecer una alternativa low cost.

La organización puede abordar estas situaciones desde una perspectiva defensiva, o sacar provecho y convertirlas en oportunidades. En la literatura sobre la resiliencia de las organizaciones podemos encontrar ambas perspectivas:

- **Desarrollar la capacidad para defenderse y recuperarse frente a las situaciones adversas.** Estas organizaciones desarrollan y utilizan habitualmente estrategias para afrontar la situación y poder reanudar la actividad a los niveles esperados en el menor tiempo posible.
- **Desarrollar nuevas capacidades para sacar provecho de los desafíos.** Estaríamos hablando de organizaciones que buscan el desarrollo, el progreso, el florecimiento. Este enfoque requiere generalmente una transformación de la organización: a través del enfrentamiento al desafío, la organización emerge más fuerte y adquiere un repertorio de acciones más amplio que les pueden servir en el futuro frente a otras nuevas situaciones y amenazas potenciales.

lidad de ocurrencia: desastres naturales, accidentes y ataques intencionales, y cita la experiencia de Sheffi (2007) en General Motors Company (GMC) elaborando un “mapa de vulnerabilidades”. Este mapa de GMC incluye causas internas, que se generan en la propia organización, y externas, y recoge cuatro ámbitos clave: **financiero** (por ejemplo, crisis en los mercados financieros), **estratégico** (por ejemplo, la entrada de competencia), **de riesgo** (catástrofes naturales, condiciones climatológicas adversas, accidentes, etc.) **y operativas**, en los procesos y en toda la cadena de suministro (por ejemplo, no poder contar con nuestro principal proveedor).

(Ver figura 1)

Integrando ambas perspectivas de resiliencia organizativa, el Grupo BSI (2017) identifica tres elementos básicos para construir la resiliencia organizacional: la **excelencia de los productos**, la **fiabilidad de los procesos** y los **comportamientos de las personas**, que se combinan para proporcionar a los clientes la mejor experiencia, construir relaciones de confianza duraderas con todos los grupos de interés y una reputación excelente.

#### FORMAS DE ALCANZAR LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

De especial interés, es el trabajo del profesor David Denyer (2017) que distingue dos formas de actuación resilientes en las organizaciones: **la actuación de defensa** para proteger los resultados de la organización, y **la actuación de progreso** para lograr nuevos resultados. Y dos perspectivas: la **solidez-consistencia**, basada en objetivos, procedi-

Numerosos trabajos hacen referencia a la visión de resistencia, defensa y prevención frente a las dificultades. El profesor César Medina (2012) destaca la importancia de los procesos de diagnóstico y previsión de posibles escenarios de riesgo y vulnerabilidades en un horizonte estratégico a largo plazo.

Nos indica tres tipos de eventos disruptivos, en función de su probabi-

Figura 1. Tipos de disrupciones.  
Fuente: Medicina, C. (2007)



mientos y rutinas, y la **flexibilidad**, basada en las ideas, opiniones y acciones. Teniendo en cuenta estas dos líneas de fuerzas define el “cuadro de tensiones de una organización resiliente”.

(Ver Figura 2)

Dentro de la **perspectiva defensiva** identifica dos formas de ejercer la resiliencia organizativa:

- **el control preventivo**, la resiliencia se obtiene a través de la gestión de los riesgos, procedimientos, backups, redundancias y barreras, que protegen a la organización de las amenazas y posibilitan restaurar la estabilidad de la organización.
- **la acción consciente**, la resiliencia se produce cuando las personas de la organización identifican y reaccionan frente a las amenazas, respondiendo de forma efectiva a las situaciones de reto y desconocidas.

Y respecto a la capacidad de la organización para desarrollarse y aprovechar los desafíos, Denyer señala dos tipos de **actuaciones de progreso**:

- **optimizar el rendimiento**, la resiliencia organizativa se consigue a través de la mejora continua, redefiniendo constantemente las competencias, la tecnología y los procesos para ofrecer servicios más adecuados al mercado y a los clientes.
- **la innovación adaptativa**, en este caso la resiliencia se crea inventando y explorando mercados y tecnologías desconocidas. En algunas ocasiones es la propia empresa la que genera la situación disruptiva en el entorno.

Las cuatro formas para desarrollar la resiliencia son útiles y necesarias. Destacarán unas sobre otras en función de la situación, de la naturaleza y tipo de operaciones de la organización, del nivel de incertidumbre o de velocidad de cambio en el sector, etc.

Focalizarse en exceso en alguna de ellas puede crear puntos ciegos que perjudiquen a la resiliencia de la organización. El énfasis excesivo en la **actuación defensiva** impide la resiliencia porque la organización se vuelve inflexible. Por el contrario, una excesiva **orientación de progreso** puede hacerle perder de vista el foco principal del negocio.

Por ello, un papel fundamental de los líderes de la organización es manejar las tensiones entre estas distintas visiones o fuerzas, encontrando el equilibrio adecuado entre controlar los riesgos y aprovechar las oportunidades.

**Figura 2.** “Cuadro de tensiones” de la resiliencia organizativa.

Fuente: Denyer, D. (2017)



### COMPORTAMIENTOS EN LAS ORGANIZACIONES RESILIENTES

Como se ha visto, una organización resiliente necesita flexibilidad, agilidad y capacidad de adaptación. Aunque las tres son importantes, sin embargo, no son suficientes.

La resiliencia debe formar parte intrínseca de la naturaleza de la organización. La clave del éxito es crear una cultura que comprenda y comparta los valores resilientes, que serán la brújula de la estrategia y se manifestará en todos los niveles, decisiones y acciones de la organización.

Desde una visión de resiliencia organizativa de desarrollo de nuevas capacidades, la cultura ayuda a **valorar y enfrentarse de forma positiva** a las novedades, ambigüedades y dificultades, percibiéndolas como retos. Para ello, las organizaciones resilientes estimulan el talento individual y colectivo, favorecen y estimulan la

participación, el empoderamiento y la asunción de responsabilidades, y valoran los logros conseguidos. De esta forma estimulan la percepción colectiva de **autoeficacia**, que afecta positivamente a los niveles de resiliencia del grupo (Bandura, 2000), y de **locus de control interno** (percepción de que los eventos ocurren como consecuencia de las propias acciones). Ambas percepciones ejercen un efecto positivo en la experiencia frente a las situaciones de estrés y los riesgos psicosociales.

Los resultados de la organización dependen de su comportamiento. Éste es el resultado de la interacción entre las personas y los sistemas de trabajo. Fruto de esta interacción se genera un marco de aprendizaje y de transformación de todos estos elementos en continua evolución.

Los modelos de gestión de las organizaciones resilientes deben favorecer y organizar de manera eficiente

y eficaz este conjunto de interacciones, buscando la coherencia y coordinación de las diferentes actuaciones hacia un fin común.

Martínez-Losa, en el modelo R 3.0 Psicosocial (2015), recopila las principales características y actuaciones de las organizaciones resilientes.

(Ver figura 3)

La organización debe **compaginar la descentralización** y el empoderamiento de las personas **con un seguimiento y un control efectivo**. La gobernanza debe incorporar indicadores clave en su cuadro de mando.

Para poder ser organizaciones adaptables, proactivas y dinámicas, utilizan **estructuras flexibles y poco jerarquizadas**, que con frecuencia se organizan en equipos ad hoc en función de los objetivos y de las necesidades de cada momento. Buscan la mayor eficacia y control identificando lo relevante y eliminando la burocracia y los cuellos de botella. Para ello, favorecen el flujo y el acceso de la información, agilizan los procesos de decisión y dotan de mayor autonomía a los equipos.

Otro elemento fundamental de las organizaciones resilientes **es crear vínculos de relación positiva y de beneficio mutuo con todos los grupos de interés**.

Un factor clave es la **gestión de la información**, desarrollando sistemas ágiles y seguros que nos permitan atender en tiempo real la situación propia y del entorno, contrastándolas con nuestros objetivos, y los signos y pistas de los posibles escenarios futuros, con nuestra visión, estrategia y planes a largo plazo.

Un modelo de organización semejante **necesita procesos de comuni-**

Figura 3. Elementos de las Organizaciones R 3.0.

Fuente: Martínez-Losa, J.F. (2015)



**cación fluidos y favorece la transparencia y la participación.** Una de sus principales palancas de éxito es compartir el conocimiento.

(Ver figura 4)

La mayoría de las decisiones, pese a ser muy ágiles, son **decisiones compartidas**. La organización conoce y confía en el talento de su equipo, les empodera y dota de autonomía, inculcándoles la pasión por los retos y los logros del grupo.

Un funcionamiento así **favorece la creatividad, la innovación, la intuición** (y también la racionalidad), estimula que las ideas se compartan y la creación de equipos ad hoc. Es por ello fundamental que se **reconozcan de forma explícita las aportaciones y los logros**, en especial los compartidos, así como las fortalezas y talentos individuales a través de

sistemas de evaluación multidireccionales (360°).

En ocasiones, las personas deberán recurrir a la improvisación y la intuición para afrontar nuevas situaciones. Estas actuaciones “ingeniosas” se basan en la experiencia y en el conocimiento compartidos. La paradoja es que **deberán coexistir la claridad y la ambigüedad de rol**: generalmente, en la medida en que mejor se conozcan los procesos, procedimientos, funciones, responsabilidades y sus límites, más acertadas serán las decisiones novedosas y/o disruptivas.

La organización **identifica las fortalezas de sus miembros y reconoce su puesta en práctica, diseñando programas para estimularlas y desarrollarlas** a través de fórmulas innovadoras, que tienen en cuenta las necesidades personales y de la organización, y combinan recursos y estrategias para ganar en eficacia y ajustarse al nivel y al estilo de aprendizaje de cada persona (e-learning, aprendizaje colaborativo, coaching, mentoring, juegos, etc.)

Los programas de desarrollo **fomentan la diversidad cognitiva de los equipos** (cultura, ideas, formación, bagaje, etc.) que favorece la flexibilidad y adaptabilidad frente a las situaciones novedosas o de ambigüedad.

Estas organizaciones **identifican y potencian el talento de los futuros líderes** y les ofrecen los medios y oportunidades para llegar a serlo. Durante el proceso de aprendizaje participan en proyectos que permiten poner en práctica las competencias de liderazgo y contrastarlas con los objetivos y valores de la organización.

**Figura 4.** Condiciones y resultados psicosociales de las organizaciones R 3.0.  
Fuente: Martínez-Losa, J.F. (2015)



La organización y en la práctica sus líderes deben **aceptar y promover la autocrítica**. Para ello hace falta un liderazgo consciente y comprometido, que no tema a afrontar los retos y que sea capaz de contagiar entre su equipo la seguridad que manifiestan ellos mismos.

El líder debe ser capaz de identificar, aglutinar y coordinar las fortalezas de los miembros de los equipos, estimulando su compromiso a través de la confianza, la escucha, compartiendo información, invitando a la participación y reconociendo y valorando el esfuerzo y los logros.

Una figura clave para dar coherencia y aplicar la estrategia de la organización son los **mandos intermedios**, ya que son quienes acompañan al equipo en el día a día, en los momentos difíciles y durante los procesos de transformación e incertidumbre. Al mismo tiempo, ejercen un papel clave psicosocial: como condición de trabajo que favorece la salud y el bienestar de su equipo, generando entusiasmo y motivación, canalizando y favoreciendo las

fortalezas de sus miembros y minimizando el impacto negativo de las condiciones de trabajo desfavorables.

### LA RESILIENCIA ORGANIZATIVA COMO ESTRATEGIA DE ÉXITO

Las organizaciones necesitan desarrollar la capacidad de resiliencia para garantizar su supervivencia y éxito en un mundo complejo, exigente y ambiguo. Para ello, incorporan las mejores prácticas y sistemas de gestión e información, son innovadores, utilizan las posibilidades de las nuevas tecnologías, potencian el trabajo colaborativo para compartir conocimientos y generar sinergias, y desarrollan un liderazgo consciente que reconoce y estimula el talento de equipos de personas comprometidos.

Esta necesidad se refleja en la reciente norma **ISO 22316:2017**, adaptación de la británica **BS 65000:2014** de Resiliencia Organizacional, que confirman la relevancia de la resiliencia como estrategia integral de éxito en el cambiante mundo actual.

Los líderes deben hacer coexistir, tanto las acciones preventivas y aquellas necesarias para reforzar la seguridad frente a las dificultades, como las acciones de progreso y de innovación que les permitan convertir estas dificultades en oportunidades o crear nuevas condiciones favorables en el mercado.

### BIBLIOGRAFÍA

BANDURA, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. NY: Freeman, New York.

KERR, H. (2016). *Organizational Resilience: Harnessing experience, embracing opportunity*. BSI Group. Whitepaper.

DEYER, D. (2017). *Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking*. BSI and Cranfield School of Management.

LENGNICK-HALL, C. A., BECK, T. E., & LENGNICK-HALL, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. DOI: 10.1016/j.hrmr.2010.07.001

MARTÍNEZ-LOSA, J.F. (2015). R 3.0 Psicosocial: "R" de empresa resiliente. *Riesgos Psicosociales en el Trabajo*. Revista monográfica de PRL. Foment del Treball Nacional. Barcelona.

MEDINA SALGADO, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y estrategia*. Núm. 41 (pp. 29-39).

SHEFFI, Y. (2007). *The resilient Enterprise*. EUA. MIT press

