

3

IMPORTANCIA DE LA RESILIENCIA EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Mónica García Rubiano*

Carlos Forero Aponte**

Actualmente, las organizaciones tienen una gran labor para enfrentar la gran variedad de transformaciones que las obligan a cambiar por diversas causas, tanto las internas, que tienen que ver con el desarrollo evolutivo de la organización, como las externas, relacionadas con la globalización, la competencia y las exigencias del medio (Acosta, 2002).

El cambio organizacional ha estado comúnmente asociado a un proceso de adaptación que surge como necesidad ante una demanda del contexto de las organizaciones; sin embargo, hoy la supervivencia de estas no depende únicamente de su capacidad de adaptación al ambiente, sino de su potencial para generar valor a largo plazo, es decir, de su capacidad de proyectar y sustentar la rentabilidad por mucho tiempo. Lo anterior quiere decir que el proceso de cambio tradicional, aquel que surge como respuesta al ambiente, actualmente no es suficiente para que las organizaciones permanezcan funcionando, sino que es necesario que estas gestionen una estrategia de cambio constante que les permita anticiparse a las transformaciones del ambiente y, paralelamente, generar valor a largo plazo sobre la competencia (Sandoval, 2014).

Responder a las circunstancias adversas e imprevistas que el medio genera en las organizaciones se denomina *resiliencia organizacional* (Minolli, 2000). La resiliencia, por tanto, consigue que los sujetos, los grupos o una organización alcancen una

* Doctoranda en Salud, Psicología y Psiquiatría de la Universidad de Almería; magíster en Psicología, especialista en Psicología de las Organizaciones y psicóloga de la Universidad Católica de Colombia; investigadora en el campo de la psicología organizacional y del trabajo; miembro del grupo de investigación Euroopsis de la Universidad Católica de Colombia; actualmente coordina la Especialización en Psicología de las Organizaciones de esta misma institución. Correo electrónico: mgarcia@ucatolica.edu.co

** Magíster en Psicología y psicólogo de la Universidad Católica de Colombia; miembro del grupo de investigación ENLACE de esta misma institución. Correo electrónico: cforero@ucatolica.edu.co

mejor adaptación al entorno, así como el enfrentamiento a situaciones complicadas y, sobre todo, de cambio (Luthans *et al.*, 2008).

Cambio organizacional

El cambio organizacional es definido por Grama y Todericiu (2016) como una transformación observable en el tiempo que afecta temporal o permanentemente la estructura y el funcionamiento de una organización. García y Forero (2016) lo entienden como un conjunto de transformaciones que se producen por fuerzas internas o externas a las organizaciones, que generalmente buscan incrementar su efectividad. Rodríguez y Mladinic (2016) lo conciben como un cambio deliberadamente planificado en la estructura formal, los sistemas, los procesos o el dominio mercado-producto de una organización, dirigido a mejorar el logro de uno o más objetivos organizacionales.

Rivera (2013) aborda cómo los conceptos de *organización* y *cambio organizacional* han evolucionado a lo largo del tiempo. Este autor sugiere inicialmente que las organizaciones comenzaron a preocuparse por el tema desde los setenta, cuando el concepto de organización era únicamente asociado a un negocio comercial y, en consecuencia, el de cambio organizacional era considerado como una reacción ante situaciones externas a la empresa. Posteriormente, en los ochenta, empezó a entrar en juego la lógica del desarrollo humano, y con ello el concepto de cambio organizacional fue asociado por primera vez a elementos humanos y psicológicos.

En los noventa es cuando probablemente ocurren la mayor cantidad de cambios en el contexto de las organizaciones: la apertura de mercados, las tecnologías de la información, el fenómeno de la globalización, entre otros. Estos factores contextuales modificaron completamente el funcionamiento de las organizaciones, causaron abruptamente un incremento en la importancia del concepto de cambio organizacional y abrieron su definición a un fenómeno más flexible y dinámico, imprescindible para adaptarse a los cambios del mercado (Armenakis y Bedeian, 1999).

En términos teóricos, el concepto se ha mantenido relativamente estable desde los noventa, aunque actualmente representa mayor reconocimiento en las organizaciones, debido a su relación directa con la implementación de la estrategia de la organización (Rivera, 2013). El cambio se puede generar por diversas razones: el desarrollo de nuevos productos o servicios, el efecto de las nuevas tendencias administrativas, las presiones del entorno, los problemas financieros, el acomodamiento desde el área de mercadeo como respuesta a alianzas estratégicas, la adquisición de tecnología, la

transformación de los escenarios, la política mundial, la regionalización de los países, la competencia global o los desastres naturales (García y Vélez, 2009).

De acuerdo con lo anterior, para que el cambio sea efectivo, en primer lugar se ha de tener en cuenta a los colaboradores de la organización, pues diversas investigaciones han demostrado que el éxito de cualquier cambio depende de los empleados, ya que las organizaciones solo anuncian el cambio, mientras que la implementación es llevada a cabo por ellos (Appelbaum *et al.*, 2017).

Grama y Todericiu (2016) señalan que los empleados de una empresa no ejercen un rol pasivo frente a las estrategias de cambio organizacional, sino que, por el contrario, asumen un rol activo que podría llegar a definir el curso de estas. Los autores sugieren que la actitud que toman los trabajadores con respecto a las estrategias de cambio propuestas es fundamental para la consecución del éxito. Según Appelbaum *et al.* (2017), otros factores importantes en el entorno organizacional que deben considerarse al momento de iniciar un cambio son las distancias jerárquicas, la comunicación de la alta dirección, la influencia de la gerencia intermedia en el proceso de cambio y la cultura organizacional. Estos factores impactan el compromiso de cambio en una organización, y las relaciones entre estos deben ser cuidadosamente comprendidas y evaluadas.

Para Contreras y Barbosa (2013), el fenómeno del cambio organizacional presenta tres características fundamentales que deben ser consideradas a la hora de implementar un proceso de esta naturaleza: la velocidad (frecuencia con que deben ser implementadas las estrategias de cambio), la magnitud (considera tres aspectos: el volumen, la frecuencia y la complejidad) y la naturaleza del cambio (tiene en cuenta la actitud y la percepción)

Tipos de cambio

Cada organización es diferente; se puede encontrar una gran variedad de empresas que se diferencian ya sea por su actividad, estructura, tamaño o estilo. Por esta razón, para implementar un cambio se debe organizar, estructurar, hacer un análisis y evaluación detallada sobre el proceso que se va a implementar y las posibles consecuencias que ello contraiga. Asimismo, dado que existen diversos tipos de organización, también hay diferentes tipos de cambio que se acoplan y se adecúan dependiendo de las necesidades específicas.

En algunas organizaciones, los cambios se producen de manera rápida e inesperada, pero lo ideal es que estos tomen su tiempo y se planeen con anterioridad, para así garantizar de manera eficaz una transformación organizacional positiva. De acuerdo

con García y Forero (2016), existen dos tipos de cambio: el planeado y el no planeado. El primero apunta a la consecución de metas, es más organizado y tiene más control y relación con temas financieros como los costos que se generan. El segundo hace referencia a las acciones que se realizan como respuesta a la exigencia de variables externas tales como nuevos direccionamientos o dinámicas del mercado.

Sandoval (2014) propone el cambio planeado y lo define como aquel en el que el proceso de cambio está determinado por los resultados de una reflexión y un ajuste gradual en las organizaciones. El cambio emergente, por su parte, es aquel que se relaciona con la capacidad de la organización para responder rápidamente a las situaciones inesperadas que puedan presentarse en el entorno organizacional. En general, este autor plantea que el cambio emergente no debería ser considerado como un proceso de cambio organizacional, sino más bien como un proceso adaptativo, pues el proceso de cambio siempre debe ir acompañado de una estrategia planeada que oriente el proceso en la dirección deseada.

Legg, Snelgrove y Wood (2016) sugieren que existen dos tipos de cambio organizacional: el convergente y el radical. En el primero, la organización mantiene su modelo y el cambio se produce sobre este, mientras que en el cambio radical la organización debe cambiar su modelo, la transformación ocurre únicamente después de esto.

García, Arias y Gómez (2012) clasifican el cambio organizacional en cambio episódico y cambio continuo. Estos cambios son impulsados desde adentro y pasan por etapas de congelamiento, desbalanceo y recongelamiento. Los autores tienen en cuenta la teoría de Lewin, incluyéndola en su teoría sobre los tipos de cambio, sin dejar de lado las variables *tiempo* y *durabilidad*.

Por su parte, Kerber y Buono (2010) estudian los cambios a nivel micro, meso y macro. El cambio organizacional a nivel micro busca comprender la naturaleza del cambio mismo y las numerosas formas en que se puede tratar, con el objetivo de mejorar la disposición y capacidad de los miembros de la organización frente a determinadas coyunturas o contingencias. En el nivel medio se establece que dirigir un cambio implica decirle a la gente lo que debe hacer y cómo, con poca o ninguna oportunidad para la modificación de la meta del cambio o el proceso. Un aspecto fundamental del cambio dirigido es la capacidad de responder a la pregunta *¿para qué estamos cambiando?* Por ello, es importante asegurarse de que todos los miembros de la organización logren entender la razón, la lógica y lo esperado del cambio. Sin embargo, aunque este enfoque es eficaz en situaciones de baja incertidumbre, puede limitar gravemente el desarrollo de una organización que se enfrenta con más cambios complejos e inciertos.

En el nivel macro, las organizaciones generalmente buscan destacar la estabilidad, la previsibilidad y la ejecución a la hora de elaborar un cambio, pero es a través de la cultura de la organización como se abarca la fluidez, la apertura y el aprendizaje. Esto conlleva la posibilidad de transformar a una organización tradicional, más allá de las normas y los procedimientos operativos habituales. Pero para dirigir el cambio es necesario impulsarlo desde la parte superior de la organización, con base en la autoridad, la persuasión y el cumplimiento. Los líderes son los encargados de instaurar y anunciar el cambio y de tratar de convencer a los demás miembros de la organización para aceptarla sobre la base de las necesidades del negocio, las apelaciones emocionales y la credibilidad personal del líder (Kerber y Buono, 2010).

Finalmente, Quirant y Ortega (2006) mencionan tres tipos de cambio que se pueden dar en una organización y que le permiten adaptarse a los cambios generados tanto en su entorno como en su interior: evolutivo, revolucionario y sistemático. En el cambio evolutivo, el *statu quo* varía de forma mínima, el cambio es lento y moderado; en el cambio revolucionario, el *statu quo* varía de forma abrupta y transforma las expectativas de los involucrados, generando resistencia; por último, en el cambio sistemático el *statu quo* se transforma de manera pausada, ya que se utilizan mecanismos que permiten analizar cada paso y se puede preparar a las personas para recibir el cambio de manera adecuada.

Modelos de cambio organizacional

Kurt Lewin es uno de los autores pioneros en la formulación de modelos de cambio organizacional, pues estableció la base que ha sustentado por muchos años las investigaciones y los sistemas de acción en este campo, a través de su modelo de los tres pasos:

- a) *Descongelamiento*: la organización y los empleados toman la decisión de cambiar, lo que implica un proceso de transformación para enfrentar y responder a la resistencia.
- b) *Cambio*: se pone en marcha el proceso de cambio, lo que implica tener claridad sobre todos los procesos que se alinean con el desarrollo de la estrategia de cambio.
- c) *Recongelamiento*: es la apropiación e institucionalización del proceso de cambio por parte de los colaboradores, donde se asumen nuevos comportamientos, actitudes, valores, etc. (Sandoval, 2014).

Por otra parte, hay varios aportes que modifican la concepción teórica de Lewin, especificando los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio, como el caso de

la denominada teoría del cambio planificado (Zuinaga, 2014). En este sentido, también se explica la teoría del cambio planificado de Shein (1988), que parte del supuesto según el cual las organizaciones deben lograr continuamente adaptación externa e interna, incorporando a las tres etapas planteadas por Lewin algunas conjeturas que buscan guiar y facilitar el proceso:

- a) Cualquier cambio en el proceso implica no solo aprender algo nuevo, sino en este caso olvidarse de algo que ya está muy integrado en la personalidad.
- b) Ningún cambio se logra a menos que haya motivación suficiente para que este opere.
- c) Los cambios organizacionales (las nuevas estructuras, sistemas de incentivos, etc.) acontecen solo gracias a cambios que operan en miembros claves de la organización.
- d) La mayoría de los cambios que operan en una persona implican cambios de actitud y valores en ella.
- e) El cambio es un ciclo de etapas múltiples muy parecido al ciclo de adaptación.
- f) Todas las etapas deben ser negociadas de alguna forma antes de que se pueda decir que un determinado cambio sea dado.

Otras de las teorías que bien se ajustan a esta etapa de cambio en la empresa tienen su origen en el análisis de problemas de hábitos y de salud en el individuo (por ejemplo, el alcoholismo o la drogadicción); ellas son tomadas como eje central para estudiar los fenómenos de actitudes y comportamientos dentro de una organización, como bien se explica en el modelo transteórico o de etapas de cambio de Prochaska y Di Clemente (1983), relacionado con la disposición de los individuos al cambio o, en todo caso, a su intento de transformarse para lograr comportamientos saludables. De igual modo, el modelo ofrece una serie de estrategias completas de diagnóstico y acción para avanzar en el proceso, pero su aplicación depende de la etapa en que se encuentre la persona. Así, una estrategia puede ser provechosa para una etapa, pero no para otra; la clave de todo esto es saber en qué etapa se encuentra la persona, evaluarla y, en función de ello, elegir la estrategia más adecuada y pasar a la siguiente etapa (Zuinaga, 2014).

Resiliencia organizacional

El contexto actual de las organizaciones está caracterizado por la alta competitividad y la adversidad del mercado, lo que supone momentos críticos para las organizaciones que deben ser superados adecuadamente para que estas sobrevivan y se

mantengan estables. Sin embargo, aunque el contexto adverso es común para todas las organizaciones de un mismo sector, solo una proporción de estas logra sobrevivir en el mercado. La capacidad que presentan las organizaciones para renovarse y fortalecerse después de verse afectadas por una crisis es lo que se conoce como *resiliencia organizacional* (Meneghel, Salanova y Martínez, 2013).

Este concepto es una variante del concepto clásico utilizado en la psicología, definido por varios autores como el proceso de adaptación exitoso frente a la adversidad, el trauma, la tragedia, las amenazas o las fuentes de alto estrés. Asimismo, la psicología toma este concepto de la física, disciplina que considera a la resiliencia como la capacidad que tiene la materia para volver a su estado natural cuando se ve forzada a deformarse (Cordero *et al.*, 2014).

Piña (2015) sugiere que la resiliencia es un término confuso y ambiguo que presenta problemas conceptuales. Una parte de esa dificultad está relacionada con que el concepto es utilizado en muchas disciplinas además de la psicología, como la economía, la sociología o la física. El autor menciona que hay una confusión conceptual propia de la psicología en torno al término, ya que algunos consideran a la resiliencia como un atributo propio de la persona que se presenta de manera estable, con lo cual la confunden con un rasgo de la personalidad. En contraste, hay autores que no conciben la resiliencia como un atributo permanente, sino como un factor actitudinal cambiante que responde a situaciones específicas del contexto, como la presentación de adversidades y crisis que puedan afectar a la persona.

Para comprender el concepto de resiliencia organizacional, es preciso rastrear los orígenes y antecedentes históricos del término. Según Cordero *et al.* (2014), el concepto de resiliencia en la psicología aparece en los setenta, cuando un grupo de investigadores del campo del desarrollo analizaron la variabilidad de las respuestas en el desarrollo psicosocial de niños y niñas que habían vivido experiencias adversas en los planos individual, familiar y comunitario. Así, evidenciaron que algunos de ellos lograban reponerse con mayor facilidad, sin presentar algún tipo de secuela grave.

Se tiene, entonces, que el concepto de resiliencia psicológica constituye la base sobre la que se fundamenta el de resiliencia organizacional. Meneghel, Salanova y Martínez (2013) consideran que este último hace referencia al “logro y la conservación de una adaptación positiva, por parte de las organizaciones, frente a situaciones adversas”, o bien, a “la capacidad que poseen las organizaciones de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una capacidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, derivados de las circunstancias imprevistas y adversas” (p. 14).

Cordero *et al.* (2014) conciben que las empresas resilientes son aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto a nivel interno como externo, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad; 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 o imprevistas.

Por su parte, Medina (2012) sugiere que la resiliencia es la capacidad que presentan las organizaciones para absorber cambios vislumbrados como una serie de crisis repentinas y aun así conservar su funcionalidad esencial. Una organización resiliente será aquella que posee un conjunto de capacidades orientadas a la realización de acciones de manera robusta frente a una condición específica y de transformación, casi siempre generada por el encuentro con 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.

En una línea similar, Oliveira *et al.* (2015) argumentan que la resiliencia organizacional es la capacidad de las organizaciones para hacer frente a los cambios inesperados del entorno que supongan una adversidad para su funcionamiento. Además, permite que las organizaciones se adapten a estos cambios, reconstruyendo múltiples aspectos de su funcionamiento para aprovechar positivamente las crisis.

Desde la teoría general de sistemas, una de las definiciones comúnmente asociadas al concepto de resiliencia sugiere que esta es la capacidad dinámica de aprendizaje, autoorganización y adaptabilidad de un sistema cuando es afectado por eventos imprevistos. Según esto, la resiliencia brinda capacidad al sistema para responder adecuadamente a los eventos imprevistos que pueden comprometer su funcionamiento; por ello, se trata de una característica de suma importancia para asegurar la supervivencia de un sistema (Herrera y Rodríguez, 2017).

Todas estas definiciones tienen algunos aspectos similares que son fundamentales para comprender el concepto de resiliencia organizacional: a) es una capacidad que presentan las organizaciones, por lo que se puede afirmar que existen organizaciones que son resilientes y otras que no lo son; b) esta capacidad le permite a la organización adaptarse a su ambiente, manteniendo su funcionamiento ante una situación de crisis y aprovechando dichos momentos para mejorar algún aspecto de su estructura y funcionamiento.

Las definiciones presentadas sugieren que la resiliencia presenta dos dimensiones o características fundamentales: a) está relacionada con la capacidad que tiene la organización de mantener la efectividad de su estructura y funcionamiento frente a las

situaciones adversas (Cordero *et al.*, 2014); b) es la capacidad para aprovechar las situaciones adversas para generar algún impacto positivo sobre la organización.

Normandin y Therrien (2016) sostienen que la resiliencia organizacional presenta también dos características definitorias similares: a) es un proceso mediante el cual una organización logra alcanzar cierto grado de estabilidad que favorece su funcionamiento; b) tiene un efecto transformador sobre el funcionamiento de la organización. Herrera y González (2017) también coinciden con las dos características fundamentales de la resiliencia abordadas por otros autores: a) la resiliencia estática, o sea, la dimensión de la resiliencia relacionada con la capacidad del sistema de mantenerse en funcionamiento; b) la resiliencia dinámica, relacionada propiamente con el proceso de recuperación que realiza el sistema después de sufrir algún evento imprevisto.

Modelos explicativos

La teoría general de sistemas, junto con la de la complejidad y el caos, brindan muchas herramientas para analizar los fenómenos de una manera más integral con respecto a aquellas que ofrecían las teorías más lineales y simples. Para Normandin y Therrien (2016), la resiliencia organizacional es un fenómeno que necesariamente debe ser abordado desde el modelo de la complejidad y la teoría general de sistemas, ya que la dinámica de su funcionamiento implica la interacción constante entre dos elementos conceptuales:

- a) La *negentropía*, referida al orden y la estabilidad; consiste en la capacidad que tiene la organización para estabilizar su funcionamiento ante cualquier crisis para responder adecuadamente a las demandas del contexto.
- b) La *entropía*, referida al caos y el cambio; indica la capacidad que presenta la organización para aprovechar el caos provocado por las situaciones de crisis, cambiando su modelo de funcionamiento y mejorando su estructura para responder de una mejor manera a las demandas del contexto.

Los autores explican que estos dos elementos interactúan con la organización de manera constante y permanente, y que el equilibrio entre estas es precisamente lo que define a una organización resiliente. Por ello, en la práctica se puede evidenciar que muchas organizaciones no solamente han superado las crisis manteniendo su funcionamiento intacto durante la adversidad, sino que adicionalmente aprovechan las crisis para transformarse y mejorar algún aspecto de su funcionamiento. Otra forma de explicar el funcionamiento de la resiliencia en las organizaciones es por medio de los elementos conceptuales de la resiliencia psicológica aplicada a las organizaciones. No se trata de un modelo teórico, pues no es un cuerpo teórico unificado, sino de

tomar las dimensiones comúnmente utilizadas para definir la resiliencia psicológica y adaptarla al contexto empresarial.

A este respecto, Castellano (2014) sugiere que la capacidad de resiliencia de una organización está determinada por la interacción entre cuatro dimensiones:

- a) *El desempeño del sistema*: los recursos económicos y humanos con los que cuenta la organización.
- b) *El grado de elasticidad*: los umbrales de cambio que puede soportar la organización sin que se afecte drásticamente su funcionamiento.
- c) *La adaptabilidad*: las estrategias con las que cuenta la organización para administrar adecuadamente sus recursos.
- d) *La voluntad colectiva*: el componente actitudinal que facilita la implementación de las estrategias de cambio.

Estudios sobre resiliencia organizacional

Los modelos explicativos ofrecen una hipótesis acerca de cómo funciona la resiliencia de una organización; sin embargo, estos modelos no abordan los factores asociados a la capacidad de resiliencia de una organización, es decir, cuáles son los factores asociados al desarrollo y fortalecimiento de esta capacidad.

De acuerdo con el modelo explicativo de la teoría de sistemas, Herrera y Rodríguez (2017) realizaron un estudio en el que identificaron los factores internos y externos que contribuyeron a la capacidad de resiliencia organizacional de una comunidad específica, ya que se asume que la organización es un sistema abierto que se ve afectado por dichos factores. En su investigación se analizó el caso de una comunidad ecuatoriana que sufrió las consecuencias de un desastre natural que afectó drásticamente su sector económico, por lo que fue necesario implementar una serie de estrategias que permitieran recuperar la actividad económica de la zona y estabilizar el funcionamiento de la comunidad. El proceso de recuperación de esta comunidad fue tan exitoso que la Organización de Naciones Unidas decidió declarar a esta ciudad como “resiliente a erupciones volcánicas”.

Estos mismos autores sugieren que el análisis del caso permite identificar a la visión empresarial, el emprendimiento, el ambiente empresarial, el comportamiento de la empresa y la actividad empresarial femenina como los factores que posibilitaron el nivel de resiliencia para la recuperación de esta ciudad. Además, los factores que contribuyen con la capacidad de resiliencia de un sistema pueden estar relacionados

con factores relativos al funcionamiento y desempeño del sistema, así como a factores propios del ambiente y la comunidad donde se desenvuelve el sistema.

Por su parte, Oliveira *et al.* (2015) sugieren que existe una relación directa entre la resiliencia y la innovación organizacional, pues esta última es un proceso que le brinda a la organización la capacidad de recrearse ante una adversidad inesperada. Para estos autores, la innovación es el factor clave que determina el éxito o el fracaso de un proceso de adaptación al cambio; sustentan su hipótesis mediante un análisis en el que compararon indicadores financieros entre un grupo de organizaciones innovadoras y otro que no lo eran. Los resultados muestran que las organizaciones innovadoras han pasado por numerosas crisis en el transcurso de su historia, y las estrategias de innovación que implementaron les permitieron continuar funcionando y creciendo, lo que las convierte en organizaciones resilientes.

Otro estudio que permitió identificar algunos factores asociados a la resiliencia fue el desarrollado por Castellano (2014), que analizó el caso del gobierno de Venezuela mediante una simulación que suponía un entorno caótico y cambiante, para determinar de qué manera aquel podría llegar a ser afectado por el entorno de caos en el que se encuentra inmerso actualmente. Para llevar a cabo esta simulación, los investigadores definieron cada una de las variables teniendo en cuenta múltiples factores y dimensiones; en concreto, los investigadores tuvieron en cuenta cuatro factores clave que permitían establecer una medida del grado de resiliencia que presentaba este gobierno:

- a) El desempeño del funcionamiento del sistema, representado en algunas cifras e indicadores relativos a la condición económica, social o financiera del país.
- b) El grado de elasticidad del sistema, para lo cual se tuvo en cuenta un indicador relativo al grado de cambio que podía soportar el sistema sin que llegara a colapsar.
- c) La adaptabilidad, como los recursos y las estrategias con que cuenta cada sector para soportar los cambios que puedan afectar al país.
- d) La voluntad colectiva para cambiar, representada por indicadores de resistencia al cambio y otros aspectos actitudinales relacionados.

Estos estudios permiten comprender que los factores que pueden contribuir con el desarrollo de la resiliencia de una organización pueden ser, en primer lugar, factores internos, como el funcionamiento, el desempeño, las estrategias de innovación o la apertura al cambio por parte de los trabajadores; y, en segundo lugar, factores externos, como el sector económico al que pertenece la empresa, o la comunidad en la que esta se desenvuelve.

Relación entre resiliencia y cambio organizacional

Definido el concepto de resiliencia organizacional, identificadas sus características esenciales y mencionados algunos de los modelos explicativos de su funcionamiento, es pertinente abordar las implicaciones y aplicaciones que tiene este fenómeno en el contexto actual de las organizaciones. En primer lugar, es importante mencionar que cualquier aspecto relacionado con las organizaciones está directamente asociado al contexto actual de estas, caracterizado por el alto nivel de competitividad del mercado, el fenómeno de la globalización, las nuevas tecnologías de la información y algunos otros factores que configuran un ambiente caótico en el que constantemente se presentan eventos inesperados que amenazan su funcionamiento (Legg, Snelgrove y Wood, 2016). Ciertamente, las estrategias con que una organización afronta las adversidades del contexto pueden determinar la supervivencia de esta en el mercado en un momento específico; en otras palabras, las estrategias de afrontamiento son fundamentales en el ciclo de funcionamiento de una organización.

Con respecto a las herramientas y estrategias con las que cuenta una organización para afrontar las adversidades de su entorno, Navarro (2015) realizó un estudio en el que analizaron el caso de las organizaciones que componen el sector de producción agroalimentaria de la ciudad de Murcia, España. De acuerdo con su análisis, estas organizaciones cuentan con un alto nivel de resiliencia organizacional, debido a la capacidad que han tenido para superar las crisis que han afectado al sector económico en los últimos años. Este estudio permitió evidenciar que la resiliencia organizacional está directamente asociada con la sostenibilidad de la empresa, ya que supone que esta se adapta adecuadamente a los cambios de su entorno y, en consecuencia, puede funcionar continuamente y permanecer en el tiempo.

Conclusiones

La resiliencia y el cambio organizacional no deben asumirse de manera unidireccional, sino bidireccional; en la medida en que la organización evidencia la capacidad para adaptarse a su ambiente, puede mantener su funcionamiento ante situaciones críticas y sacar provecho de estas situaciones, modificando o reconstruyendo algún aspecto de su operación y así responder de forma eficiente a las demandas de su contexto (Normandin y Therrien, 2016).

En este sentido, la resiliencia organizacional es un factor importante en la determinación de la sustentabilidad y la consolidación de una organización en el mercado, ya que contribuye positivamente sobre su capacidad de adaptarse a las situaciones críticas que amenazan su funcionamiento, además de facilitar la implementación de

estrategias de cambio que surgen de la superación de una situación crítica. Asimismo, es un factor directamente relaciona con el proceso de gestión del cambio organizacional, pues se evidencia que las organizaciones resilientes logran superar las crisis y situaciones inesperadas de manera adecuada, al poder adaptarse al entorno.

Referencias

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse un cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24.
- Appelbaum, S., Cameron, A., Ensink, F., Hazarika, J., Attir, R., Ezzedine, R. y Shekhar, V. (2017). Factors that impact the success of an organizational change: A case study analysis. *Industrial and Commercial Training*, 49(5), 213-230.
- Armenakis, A. y Bedeian, A. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.
- Cordero, P., Núñez, J., Hernández, O. y Arana, O. (2014). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales. *Revista de Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 11(4), 481-498.
- García, M. y Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79-90.
- García, M. y Vélez, H. (2009). Cambio organizacional: factores e incidentes. En *Psicología del trabajo y de las organizaciones: reflexiones y experiencias de investigación*. Bogotá: ASCOFAPSI.
- García, M., Arias, F. y Gómez, P. (2012). Relación entre comunicación y cambio organizacional. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 1(9), 81-95.
- Gramma, B. y Todericiu, R. (2016). Change, resistance to change and organizational cynicism. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 47-54.
- Herrera, G. y Rodríguez, G. (2017). Turismo y sistemas empresariales resilientes: factores críticos de adaptabilidad en Baños de Agua Santa-Ecuador. *Revista de Gestão e Secretariado*, 8(1), 1-25.
- Kerber, K. y Buono, A. (2010). Intervention and organizational change: Building organizational change capacity. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228434309_Building_organizational_change_capacity
- Legg, J., Snelgrove, T. y Wood, L. (2016). Modifying tradition: Examining organizational change in youth sport. *Journal of Sport Management*, 30, 369-381.
- Luthans, F., Norman, S., Avolio, B. y Avey, J. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.

- Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y Estrategia*, 41, 29-39.
- Meneghel, I., Salanova, M. y Martínez, I. (2013). El camino de la resiliencia organizacional: una revisión teórica. *Revista de Psicología, Ciencias de la Educación y del Deporte*, 31(2), 13-24.
- Minolli, B. (2000). Empresas resilientes, algunas ideas para construirlas. Recuperado de http://www.ucema.edu.ar/u/cpcbm/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf
- Navarro Pedreño, S. (2015). *En busca del fuego en la intervención social: vindicación de lo comunitario, artesanía de lo relacional*. Recuperado de http://www.rayuelareactiva.com/images/stories/pdf/int_social_fuego.pdf
- Normandin, J. y Therrien, M. (2016). Resilience factors reconciled with complexity: The dynamics of order and disorder. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24(2), 107-118.
- Oliveira, A., Ribeiro, I., Brito, C. y Cintra, R. (2015). Organizational resilience: A comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. *International Journal of Innovation*, 4(1), 58-69.
- Piña, J. (2015). Un análisis crítico del concepto de resiliencia en la psicología. *Anales de Psicología*, 31(3), 751-758.
- Prochaska, J. O. y DiClemente, C. C. (1983). Stages and processes of selfchange of smoking: Toward and integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51, 390-395.
- Quirant, A. y Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*, 18, 50-63.
- Rivera, A. (2013). El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación. *Gestión y Estrategia*, 44, 93-105.
- Rodríguez, V. y Mladinic, A. (2016). Ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional: un análisis desde el individuo en contexto laboral. *Psykhé*, 25(1), 1-17.
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171.
- Schein, E. H. (1988). Organizational culture. *American Psychological Association*, 45(2), 109.
- Zuinaga, S. (2014). La resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (pyme) del sector industrial. *Telos*, 16(2), 226-242.