



Imagen 5: Organización resiliente  
Fuente: <https://openwebinars.net/>

## ORGANIZACIONES RESILIENTES TENDENCIA DE GESTIÓN EN UN ENTORNO COMPLEJO

Indira Migdalia Fernández

### Resumen

El objetivo de este ensayo es abordar el tema de las organizaciones resilientes como una nueva forma de gestión para adaptarse y evolucionar en el entorno actual complejo. Apoyado en una metodología documental, que permitió ampliar, profundizar el tema y facilitar su posterior análisis. Se desarrolla el concepto de las organizaciones resilientes y argumenta las teorías que soportan su configuración. En conclusión, las organizaciones resilientes representan el status actual de los modelos o formas de sistemas organizacionales complejos con características y atributos propios que responden al entorno donde están

inmersas permitiendo así su permanencia en el largo plazo.

**Palabras Clave:** Organizaciones resilientes, sistemas, sistemas complejos, sistemas complejos adaptativos.

## RESILIENT ORGANIZATIONS MANAGEMENT TREND IN A COMPLEX ENVIRONMENT

### Abstract

The objective of this essay is to address the issue of resilient organizations as a new form of management to adapt and evolve in the current complex environment. Supported by a documentary methodology, which allowed to expand, deepen the subject and facilitate its subsequent analysis. The concept of resilient organizations is developed and the theories that support its configuration are argued. In conclusion, resilient organizations represent the current status of models or forms of complex organizational systems with their own characteristics and attributes that respond to the environment where they are immersed, thus allowing their permanence in the long term.

**Keywords:** Resilient organizations, systems, complex systems, complex adaptive systems.

## Introducción

La complejidad presente en el actual y competitivo escenario mundial, producto de la globalización y el desarrollo imparables de la tecnología, así como el desarrollo de un pensamiento complejo por parte de los seres humanos, han derrumbado los viejos paradigmas en cuanto a la visión gerencial. Esto ha originado una nueva forma de organización, llamada organizaciones resilientes, que están dotadas de un conjunto de atributos, capacidades, características, respuestas acordes a la voracidad con que avanza y cambia el entorno.

Y para entenderlas es necesario dilucidar bajo un lenguaje sistémico su estructura, el conjunto de relaciones y el proceso dinámico de regulación, a través del constructo de resiliencia como una propiedad estructural para mantener en condiciones estacionarias o de equilibrio la organización. En este sentido, el objetivo de este ensayo es abordar el tema de las organizaciones resilientes como una nueva forma de gestión

para adaptarse y evolucionar en el entorno actual complejo.

## Las organizaciones resilientes

La complejidad creciente del entorno, abre un abanico de oportunidades para que las organizaciones puedan desarrollar atributos que le permitan sobrevivir en el largo plazo, Hernández (2004) afirma “que la complejidad proporciona continuamente dimensiones y visiones novedosas a nuestras experiencias cotidianas, generando valor y creando nuevas oportunidades”. (p.27). En este sentido las organizaciones tuvieron que ponerse al día con las exigencias del entorno, al respecto González (2014) expresa:

Esto es consecuencia de la fuerte presión por los cambios de la sociedad actual, la sociedad global, que exige mantenerse en un nivel óptimo de productividad reflejando la evolución de los esquemas organizacionales, de los sistemas de información: de su aplicación y adaptación a la realidad en todos los ámbitos de la vida humana. El desarrollo de la sociedad de hoy expone nuevos paradigmas que retan la postmodernidad a modelar

sistemas susceptibles a ser criticados y sólo aceptados por aquellos que asumen complicados retos. (p. 241).

En este sentido, las organizaciones no pueden permitirse operar con esquemas y estructuras ya caducadas, los nuevos tiempos exigen organizaciones abiertas, flexibles e innovadoras, al respecto Morin (2015) afirma “la reforma de la estructura del pensamiento es paradigmática, es decir, concierne a los principios fundamentales que deben gobernar todos nuestros discursos y nuestras teorías”.(p.68). El nuevo paradigma en la gestión organizacional requiere una orientación de reconstruir y autoorganización, bajo esta premisa, ha surgido un nuevo constructo que describe a este tipo de organización, que a pesar de los pronósticos han podido seguir adelante y presentarse como exitosas, ya que se han mantenido en el tiempo, desarrollando capacidad para sobrevivir de una forma u otra, las organizaciones resilientes, Salanova (2009) expresa que “sería aquella que,

después de haber pasado diferentes adversidades o crisis, es capaz de verse fortalecida y salir con más recursos para superar las próximas crisis económicas e incluso las crisis de confianza que suelen venir después”.(p.23). El Instituto Español de Resiliencia (2023) diferencia entre las organizaciones no resilientes y resilientes:

La organización resiliente resiste mejor la adversidad, sabe convertir más rápidamente las amenazas o problemas en oportunidades y en general da resultados, mientras que la que no lo es se embarranca con más facilidad, se obsesiona con lo negativo, perdiéndose en la gestión de los problemas, y en general vive en un estado de estrés generalizado. (p. 1).

Estas organizaciones no solo tienen la capacidad de enfrentar esas situaciones críticas, sino que ven en ellas nuevas oportunidades, producto de un bagaje de recursos que le proveen de un salvoconducto para seguir adelante con libertad, al respecto Forés y Otros (2013) afirman:

Una organización resiliente es aquella que genera posibilidades a partir de saber

apreciar y potenciar lo que se tiene, de saber construir y crear lo que se quiere y lo que se puede llegar a ser, y de transformar e innovar hacia lo que hay que ser para conseguir caminos de excelencia. En resumen, la resiliencia organizacional implica saber apreciar, saber construir y saber transformar para alcanzar caminos de excelencia. (p. 22).

Desde este punto de vista, observamos que el término resiliencia no sólo es aplicable a momentos adversos, traumáticos o de crisis que originan una transformación hacia lo positivo “pese a”. Desde la visión de estos autores la resiliencia es un proceso que conlleva el ser visionario, y dado que en la actualidad los cambios son inesperados y violentos, producto de la globalización, la innovación tecnológica y hasta de situaciones del ambiente, que no podemos controlar, es necesario e imperante esa construcción del destino, a través de nuevas estrategias de negocios. Siempre viendo más allá de las tendencias, no es indispensable que tengamos que vivir momentos o situaciones adversas, siendo organizaciones

resilientes se podrá estar en la vanguardia organizacional. Al respecto Martínez (2015) afirma que:

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. (p. 9).

Quiere decir que las organizaciones pueden y deben buscar los medios que permitan adquirir, construir o conseguir recursos traducidos en competencias, habilidades, potencial de cambio y proceso de crecimiento para nuevas oportunidades con propósito y expectativas de un futuro percibido positivamente. Es una nueva forma de administrar las organizaciones, así como el ser humano adquiere atributos protectores para hacerle

frente a situaciones adversas, las organizaciones también pueden desarrollar esas capacidades que permitan innovación, creatividad, productividad y estabilidad.



**Imagen 6:** Resiliencia

**Fuente:** <https://www.webconsultas.com/>

Ha sido en sus inicios el individuo como ser, el objeto de estudio para determinar esa capacidad de sacar lo mejor de sí, pese a vivir o transitar momentos significativos o adversos que lo han catalogado como crisis, traumas y problemas entre otros términos, Rutter (1993), citado por Kotliarenco y otros (1997), afirma que “el término fue adaptado a las ciencias sociales para caracterizar aquellas personas que, a pesar de nacer y vivir en situaciones de alto riesgo, se desarrollan psicológicamente sanos y exitosos”.(p.5). Sin embargo, el fin de estas investigaciones siempre ha sido buscar estrategias para hacerle frente a esos momentos de crisis tal como lo

concluyen los mismos autores, “la importancia de este modelo conceptual, reside básicamente en la posibilidad de que una observación analítica y detallada de cada uno de los mecanismos subyacentes a los comportamientos resilientes, es conducente al diseño de acciones preventivas”. (p. 48).

A nivel global ha sido tanto el interés en este constructo, que la Organización Internacional de Normalización (ISO), desarrolló la norma ISO 22316, en el año 2017, denominada Organizaciones Resilientes. Principios y Atributos. La resiliencia organizacional según la ISO-22316 “es la capacidad que una organización tiene para absorber un ambiente cambiante y adaptarse a él, lo que posibilita cumplir sus objetivos, sobrevivir y prosperar”. (p.1).

La resiliencia organizacional entonces viene dada según la norma por la interacción de los atributos, actividades y de las contribuciones hechas por otras áreas de conocimiento técnicos y científicos. Para ello, establecen los principios de

la resiliencia organizacional, los atributos y las actividades a realizar para mejorar la resiliencia. Los mismos pueden ser aplicados a cualquier empresa sin importar su tamaño, tipo, industria o sector.

Pueden aplicarse durante toda la vida de la organización y no recomiendan la aplicación con un enfoque uniforme, ya que dependen de las necesidades particulares de cada organización. Es solo una norma que ayuda a mejorar la resiliencia, no es una norma certificada, simplemente cada organización puede ser más o menos resiliente.

En este orden de ideas, es importante resaltar que cada organización como sistema complejo presenta componentes propios, con interrelaciones e interacciones propias, en un ambiente o entorno interno y externo propio, por esto el desarrollo de cualidades o atributos, responderán a las necesidades propias de la organización y a su capacidad de dar respuesta a los cambios o retos que se enfrentan.

### Visión sistémica de las organizaciones resilientes

Las organizaciones son sistemas abiertos y para entenderlas se debe aplicar un lenguaje sistémico, en este sentido, McCool y otros (2019), afirman “el lenguaje del pensamiento sistémico nos ayuda a describir la complejidad, a disipar los mitos y eventualmente a formular modelos que simplifiquen esa complejidad en formas que promuevan el aprendizaje”(p.311). En este mismo orden de ideas, en lo que respecta a las organizaciones resilientes Walker y Cooper (2011) citado por González y Martínez (2020) aseguran que estas organizaciones:

Se distingue, como término relevante, por un proceso de pensar en nuevos modelos de manejo de riesgos sistémicos, al considerarse dicha empresa como un todo, dentro de un ambiente turbulento, complejo e impredecible, que se encuentra preparado para enfrentar una serie de perturbaciones y crisis, considerándolas no solamente inevitables sino, a veces, necesarias para la evolución del sistema. (p. 86).

Este pensamiento es un elemento que distingue a las organizaciones resilientes, en primer lugar, la teoría de sistema asume que cuando se utiliza el termino sistema se refiere a totalidad organizada, en este sentido, se toma el pensamiento sistémico clásico formulado por Bertalanffy, las organizaciones son sistemas abiertos en constantes intercambios, en el medio donde están inmersas. Así lo afirma Chiavenato (2007) “es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente, sean clientes, proveedores, la competencia, entidades sindicales, órganos gubernamentales y otros agentes externos. Influye en el medio ambiente y recibe influencia de él”.(p. 414).

En segundo lugar, son un sistema complejo, al respecto García (2006) establece que los componentes que determinan la calificación de un sistema como complejo, son: los límites del sistema, los elementos y la estructura. Los límites del sistema, se refiere a

imponer límites para definir el sistema, los elementos del sistema son unidades o subsistemas, que interactúan entre sí, esta interrelación determina la estructura del sistema, y la estructura representan el conjunto de relaciones dentro de un sistema organizado que se mantiene en condiciones estacionarias o de equilibrio, mediante procesos dinámicos de regulación.

Con respecto a la estructura de un sistema, esta teoría no maneja estructuras cerradas, ya que da relevancia al conjunto de relaciones entre los elementos del sistema, y que le dan el enfoque de globalidad o totalidad organizada. En este sentido Morín (2015) afirma “el concepto de sistema abierto abre la puerta a una teoría de la evolución, que no puede provenir más que de interacciones entre sistema y eco-sistema”. (p.25). Estas interacciones o relaciones no tienen un comportamiento lineal, ellas fluctúan o varían, señalándose dos tipos de fluctuaciones:

- Fluctuaciones a pequeña escala: estas fluctuaciones son

cambios que no afectan significativamente las relaciones entre los elementos del sistema y por lo tanto no modifica la estructura del sistema, esto obedece a la estabilidad del sistema.

- Fluctuaciones a mayor escala: son cambios a mayor escala que exceden los límites y producen una disrupción o desorganización en la estructura, es decir el conjunto de relaciones entre los elementos del sistema, estos cambios son producto de la inestabilidad del sistema. Al respecto García (2006) afirma que, la estabilidad o inestabilidad son

propiedades de la estructura del sistema, y son relativas al tipo de fluctuación o perturbación que pueda sufrir. Otros conceptos tales como vulnerabilidad, resiliencia y elasticidad pueden ser definidos en términos de estabildades y son, propiedades estructurales del sistema. (p.146).

En este sentido, las organizaciones resilientes como sistemas complejos sufren de esas fluctuaciones, que son generadas por las interacciones de los elementos del sistema y su entorno. Y a través de los

atributos desarrollados han podido mantener su estructura y estabilidad en el largo plazo, en este sentido González y Martínez (2020) afirman:

La resiliencia es el desarrollo de una capacidad de recuperarse ante la incertidumbre y de hacer frente a los efectos de un evento adverso con estrategias y prácticas que tengan presente la memoria histórica y las características preexistentes de su actividad empresarial primordial, sin olvidar hacer hincapié en las nociones tradicionales de recuperación y las habilidades de autoorganización en un contexto de incertidumbre. (p. 86).

En lo que respecta a la teoría de los sistemas complejos adaptativos (Complexity Adaptative Systems, CAS) o sistemas complejos, incluidos los físicos, computacionales, biológicos y sociales. El Instituto de Santa Fe (2022) describe a los sistemas adaptativos complejos con las siguientes características:

... es complejo, ya que es una red dinámica de las interacciones, pero el comportamiento del conjunto no puede ser predecible de acuerdo con el comportamiento de los componentes. Es

adaptativo en el sentido de que el comportamiento individual y colectivo mutan y se autoorganizan en correspondencia con el microevento o colección de eventos que inicia el cambio. (p.1).

Las organizaciones como sistemas complejos adaptativos, poseen características, propiedades y principios que las identifican como sistemas adaptativos complejos. Al respecto Bohórquez (2013) afirma:

... se caracterizan por la auto-organización y el surgimiento de nuevo orden, para lo que es necesario el intercambio de información con el entorno, lo que las constituye en estructuras disipativas alejadas del equilibrio (Nicolis y Prigogine, 2007), que las lleva a permanecer en procesos de exploración y explotación del espacio de posibilidades generando nuevas variedades (Kauffman, 1995). De igual manera, Anderson (1999) y Mitleton (2003) concuerdan en que las organizaciones desarrollan procesos de evolución y coevolución que surgen de la interrelación, interacción e interconectividad de los elementos del sistema, buscando ajustarse y adaptarse al ambiente a través de las acciones de los actores, que dependen de las percepciones y

no impactan en la misma proporción a los miembros de la organización. (p. 20-21).

En este sentido las organizaciones son sistemas abiertos que poseen propiedades de emergencia, auto-organización y evolución. La emergencia y la auto-organización son características inherentes de los seres vivos, y por ende de las organizaciones, dado que están conformadas por agentes y conjuntos de agentes autónomos que interactúan permanentemente modificando el comportamiento del todo.

La emergencia se refiere al surgimiento de novedades como resultado de la interacción de los agentes, es decir que durante el proceso de comunicación entre los agentes es posible que emerjan propiedades nuevas que cambian el estado original de las cosas. Por lo tanto, modifican el comportamiento de los agentes y del sistema como tal.

La auto-organización es el proceso de generación de nuevos modelos y estructuras que rompen los patrones actuales para equilibrar el

sistema cuando este se ha alejado del equilibrio con respecto al medio ambiente. La evolución implica el cambio o transformación del sistema para adaptarse a las condiciones del entorno. La importancia de este modelo radica en que permite aún una mayor aproximación a la dinámica real de las organizaciones, entendiendo su funcionamiento y ayudando a establecer criterios más acertados para la administración de las mismas.

Al igual que las citadas teoría de sistemas y la teoría de los sistemas complejos, la teoría de los sistemas complejos adaptativo contemplan el constructo de la resiliencia como un proceso que se da en los sistemas para mantener el equilibrio de la estructura del mismo, así lo menciona Walker (2006) citado por McCool y otros (2019) al definir “la resiliencia es la capacidad de un sistema para experimentar impactos y mantener esencialmente la misma función, estructura y retroalimentación y, por lo tanto, su identidad”.(p. 314).

El constructo de la resiliencia es un elemento para enfrentar la

incertidumbre y la complejidad de los sistemas, ayuda a equilibrar el funcionamiento de las partes y sus interrelaciones con el objeto de mantener su identidad. Las organizaciones resilientes como sistemas complejos adaptativos, poseen propiedades de emergencia, auto-organización y evolución, desarrollan capacidades que favorecen el mantenimiento de las estructuras a pesar de las fluctuaciones del entorno.

Claramente una organización resiliente demuestra con su permanencia y supervivencia operativa en el largo plazo, que ha superado todos los procesos de emergencia o llámese crisis, cambios e impactos, con el desarrollo de atributos que le han permitido autoorganizarse para mantener el equilibrio o estabilidad en el ambiente competitivo e implacable de la actualidad. Esto se evidencia en muchas organizaciones que tienen una larga trayectoria ya sea a nivel local, regional o global.

## Conclusión

El entorno constante de incertidumbre de un mundo postmoderno complejo, en el cual están inmersas las organizaciones, requiere modelar nuevos sistemas organizacionales abiertos, flexibles e innovadores. Modelos que simplifiquen esa complejidad a través de estrategias que minimicen los riesgos y promuevan el aprendizaje, para esto se debe evolucionar en el pensamiento complejo que ayuda a comprender y enfrentar la complejidad

La resiliencia es una propiedad estructural que permite la estabilidad o equilibrio del sistema organizacional, de allí la necesidad de promover el desarrollo de atributos, a través acciones con un enfoque propiamente de acuerdo a las necesidades particulares de cada organización

Las organizaciones resilientes se perfilan como el nuevo paradigma de modelo de gestión, por sus propiedades de emergencia, auto-organización y evolución permitiendo así su permanencia en el largo plazo.

## Referencias

- Bohórquez, L. (2013). **La organización empresarial como sistema adaptativo complejo**. Estudios Gerenciales Printversion ISSN 0123-5923. Disponible: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232013000200015](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232013000200015)
- Chiavenato, I. (2007). **Introducción a la teoría general de la administración**. Séptima Edición. Editorial. M. McGraw-Hill. México.
- Forés, A. Grané, J. y Ollé, R. (2013). **Generar posibilidades: organizaciones resilientes, organizaciones con futuro**. Disponible: [https://annafores.files.wordpress.com/2013/01/21-25-opina\\_aed30.pdf](https://annafores.files.wordpress.com/2013/01/21-25-opina_aed30.pdf).
- García, R. (2006). **Sistemas complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria**. Barcelona: Gedisa.
- González, I. (2014). **Las Organizaciones trans-complejas: del conocimiento a la toma de decisiones**. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, 2014, Vol. XX, No. 1 (ene-jun), pp. 235-246.
- González, C. y Martínez, M. (2020). **Resiliencia y sus factores en empresarios pyme restauranteros: una aproximación cualitativa en Ciudad Juárez, Chihuahua, México**. Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca

- Facultad de Contaduría y Administración.  
Hernández, J. (2004). **El diseño de escenarios en el ámbito empresarial**. Ediciones Pirámides (Grupo Anaya, S.A.), Madrid. España.
- Instituto de Santa Fe (2022): **Sistemas adaptativos complejos**. Disponible: [https://hmong.es/wiki/Santa\\_Fe\\_Institute#title](https://hmong.es/wiki/Santa_Fe_Institute#title).
- Instituto Español de Resiliencia, (2023). **Organizaciones Resilientes**. Disponible: <https://resiliencia-ier.es/resiliencia/#toggle-id-12>.
- Kotliarenco, M., Cáceres, I. y Fontecilla, M. (1996). **Estado de arte en resiliencia**. Santiago de Chile: CEANIM. Disponible: <https://www.paho.org/Spanish/HPP/HPF/ADOL/Resil6x9.pdf>.
- Martínez-Losa, J. (2015). **Organizaciones resilientes**. MC. Salud Laboral. Disponible: [http://www.miesesglobal.org/wp-content/uploads/2018/05/Organizaciones\\_resilientes-Paco-Martinez-Losa.pdf](http://www.miesesglobal.org/wp-content/uploads/2018/05/Organizaciones_resilientes-Paco-Martinez-Losa.pdf).
- McCool, S.F.; Freimund, W.A. y Breen, C. (2019): **Beneficios del pensamiento complejo**. En: G.L. Worboys, M. Lockwood, A. Kothari, S. Feary e I. Pulsford (eds.). *Gobernanza y gestión de áreas protegidas*, pp. 305-342. Bogotá: Editorial Universidad El Bosque y ANU Press.
- Morín, E. (2015). **Por una reforma del pensamiento**. **Universidad Iberoamericana Puebla**. Repositorio Institucional. Revista Magistralis Número 18. Disponible: <http://repositorio.iberopuebla.mx>.
- Salanova, M. (2009): **Organizaciones saludables, organizaciones resilientes**. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, nº 58, pág. 18, marzo 2009. Disponible: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf?sequence=1&isA>.