

Resiliencia organizacional: propuesta de acciones para su estimulación en trabajadores del sector empresarial

Organizational resilience: proposal for actions for stimulation in business sector workers

Elizabeth de Armas Hing^{1*}  <https://orcid.org/0000-0003-1006-7025>

Arnaldo Espindola Artola²  <https://orcid.org/0000-0002-9730-6238>

¹Universidad de Camagüey. Facultad de Cultura Física y Recreación. Camagüey, Cuba.

²Universidad de Camagüey. Centro de Estudios para la Calidad Educacional y Empresarial. Camagüey, Cuba.

* Autor para la correspondencia: elizabeth.hing@reduc.edu.cu

RESUMEN

Introducción: En un entorno económico inestable como el que atraviesa el mundo en la actualidad, el sector empresarial resulta vulnerable. Se trazan estrategias de trabajo que luego no se pueden ejecutar, lo que puede influir negativamente en los miembros de la organización.

Objetivo: Elaborar una propuesta de acciones orientada a la estimulación de la resiliencia organizacional en trabajadores del sector empresarial.

Desarrollo: Se parte del supuesto de que la resiliencia no es un rasgo intrínseco que los directivos de la organización y sus trabajadores tienen o no, sino que incluye conductas, pensamientos y ejercicios que pueden ser aprendidos y desarrollados. En este sentido, la propuesta de acciones está estructurada en tres etapas, que incluye: diagnóstico organizacional, medición de la resiliencia organizacional y capacitación.

Conclusiones: Las acciones propuestas permiten su adaptación con facilidad a cada entorno laboral, proyectando así la base metodológica que hace posible, tanto en directivos como en trabajadores, prepararse progresivamente para enfrentar con éxito las posibles adversidades o catástrofes que puedan perturbar el adecuado desarrollo y funcionamiento de la organización y sobreponerse a los efectos nocivos que se puedan generar. La idea es prepararlos para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización con la mayor racionalidad de recursos (financieros y humanos); considerando, además, la cultura organizacional, el ambiente político, los valores y el empleo de métodos y técnicas de dirección adecuadas.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Palabras clave: resiliencia organizacional; propuesta de acciones; estimulación; capacitación; empresas

ABSTRACT

Introduction: In an unstable economic environment like the one the world is currently going through, the business sector is vulnerable. Work strategies are drawn up that cannot then be executed, which can negatively influence the members of the organization.

Objective: Prepare a proposal for actions aimed at stimulating organizational resilience in workers in the business sector.

Development: It is assumed that resilience is not an intrinsic trait that the organization's managers and its workers have or do not have, but rather includes behaviors, thoughts and exercises that can be learned and developed. In this sense, the proposal of actions is structured in three stages, which includes: organizational diagnosis, measurement of organizational resilience and training.

Conclusions: The proposed actions allow for easy adaptation to each work environment, thus projecting the methodological basis that makes it possible, both for managers and workers, to progressively prepare to successfully face possible adversities or catastrophes that may disrupt proper development and functioning of the organization and overcome the harmful effects that may be generated. The idea is to prepare them to achieve the strategic objectives of the organization with the greatest rationality of resources (financial and human); also considering the organizational culture, the political environment, values and the use of appropriate management methods and techniques.

Keywords: organizational resilience; proposal of actions; stimulation; training; companies

Recibido: 7 de julio de 2024

Aceptado: 18 de septiembre de 2024

Editor a cargo: MSc. Belkis Lidia Fernández Lafargue

Introducción

Algunos seres humanos logran superar situaciones severamente adversas, incluso, alcanzan transformarlas en una ventaja o un estímulo para su desarrollo biopsicosocial. Esta capacidad individual del sujeto ha despertado



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

gran interés en los investigadores del área de la psicología y para su identificación la han denominado “resiliencia”.

Los primeros estudios realizados sobre este tema y de los cuales se tiene evidencia, provienen de niños sobrevivientes a la Segunda Guerra Mundial. Por ejemplo, el caso de Boris Cyrulnik, que a la edad de seis años y con sus padres muertos pudo escapar de un campo de concentración nazi. Luego, supo aprovechar las oportunidades del entorno y logró reconstruir su vida. Realizó estudios en medicina y psicoanálisis, siendo reconocido por sus diferentes libros, artículos y conferencias, que tratan como tema principal la resiliencia en sus diferentes campos.⁽¹⁾ Esa capacidad de Cyrulnik de sobreponerse positivamente a situaciones de adversidad, hace que hoy día se considere como el padre de la resiliencia.

El término “resiliencia” deriva del verbo en latín *resilio*, *resilire*. Significa: saltar hacia atrás, rebotar. Sin embargo, Castagnola y otros⁽²⁾ advierten que los significados más comunes que aluden a este vocablo demuestran lo contrario; o sea, es saltar y superar los obstáculos.

La Real Academia de la Lengua Española,⁽³⁾ define la resiliencia como la capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos. Esta definición, cuando se compara con los significados atribuidos en el ámbito científico, aún resulta limitada. Por ejemplo, Castagnola y otros⁽²⁾ Álvarez⁽⁴⁾ y Salanova⁽⁵⁾ la identifican como la capacidad de resistir la adversidad y recuperarse de sucesos vitales difíciles; o sea, refleja el crecimiento positivo individual del sujeto cuando se enfrenta a circunstancias muy difíciles. En otras palabras, sobrepasa la capacidad de adaptación.

En sentido general, se reconoce, que el abordaje de este concepto varía de acuerdo al enfoque o la escuela de pensamiento. Hing⁽¹⁾ indica que existen dos escuelas que han aportado conocimientos valiosos para el estudio de la temática; la europea y la latinoamericana. La escuela europea se centra en lo relacionado con el sujeto cuando éste se enfrenta a una situación estresante y se enfoca en el estudio del desarrollo humano. La escuela latinoamericana se orienta al estudio de la colectividad, a partir del abordaje de algunos pilares fundamentales, como: la autoestima colectiva, la identidad cultural, el humor social y la honestidad colectiva o estatal.

El estudio de la resiliencia, desde la perspectiva colectiva, resulta un factor clave para entender los mecanismos o estrategias de afrontamiento que se emplean en distintas agrupaciones humanas para sobreponerse a momentos críticos, luego de experimentar alguna situación inusual e inesperada. Una de sus aristas de investigación se ha direccionado al estudio teórico de la resiliencia contextualizado al sector empresarial, dado fundamentalmente, por las turbulencias e inestabilidad del entorno económico mundial.

En Cuba, esta línea de investigación tiene especial importancia, precisamente, por ser el sector empresarial un área vulnerable. En tal sentido, el Estado cubano implementa un conjunto de medidas, sustentadas en un



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

modelo económico y social que promulga la rentabilidad, el uso racional de los recursos y los encadenamientos productivos, aprovechando al máximo las potencialidades de los territorios para fomentar el desarrollo local.⁽⁶⁾ Con ello se aspira a lograr que el sistema empresarial esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, que sorteen las adversidades y establezcan mecanismos de autodesarrollo implementando un sistema de gestión empresarial alejado de la burocracia y sustentado en la ciencia y la innovación como sus pilares fundamentales.^(7,8)

Sin embargo, a pesar de todas las proyecciones de trabajo que se han establecido en el sector empresarial y la implementación de nuevas políticas de gestión comercial e inversión extranjera, el contexto en el cual se desenvuelven estas empresas aún resulta caótico. En los últimos tiempos, el país, ha presentado serios problemas con la estabilización de las centrales eléctricas. El alza de los precios encarece los costos de producción y estos cada vez resultan más inestables como resultado de las vulnerabilidades con el abastecimiento y aseguramiento de las materias primas necesarias para la producción.

En un escenario como este, en el cual se trazan estrategias de trabajo que luego son perturbadas por condicionantes sociales y del entorno, es fácil desmotivarse y dejarse vencer por la apatía y el conformismo. Entonces, valdría la pena preguntarse: ¿estarán preparados los trabajadores del sector empresarial para sobreponerse a tantas adversidades y lograr levantar la economía interna de la empresa; y por ende, la del país? Los elementos abordados hasta el momento reafirman la relevancia de fomentar la resiliencia en las organizaciones a partir de la gestión del capital humano; sobre todo para las empresas que comercializan productos. Quizás allí pueda estar la respuesta a la pregunta planteada, de ahí que resulta de interés ahondar en esta temática.

En correspondencia con lo anterior, se presenta el siguiente problema de investigación: ¿Cómo preparar a los trabajadores del sector empresarial para que aprendan a sobreponerse a la crisis económica que afecta a la producción y los servicios? Para ello, se define como objetivo elaborar una propuesta de acciones orientada a la estimulación de la resiliencia organizacional en trabajadores del sector empresarial.

Desarrollo

Fundamentos teóricos de la resiliencia organizacional

Al investigar en torno al concepto resiliencia en el ámbito organizacional se encuentra que no existe un marco teórico único de referencia. Se aprecian varias definiciones del término y, por ende, diversas regulaciones metodológicas para su desarrollo. Un elemento que resulta común en casi todas las concepciones estudiadas es



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

su mirada como resultado de procesos que ayudan a las organizaciones a evitar las tendencias menos adaptativas y hacer frente de manera positiva a lo inesperado.

Para comprender mejor las ideas que encierra este concepto se hace necesario partir de sus cimientos. Es por ello que resulta oportuno acudir a la teoría organizativa, como la del aprendizaje organizacional y la ecológica porque son uno de los pilares de la resiliencia organizacional; así lo confirman las investigaciones de Hing,⁽¹⁾ Meneghel y otros,⁽⁹⁾ Cruz y Domínguez.⁽¹⁰⁾

La teoría del aprendizaje organizacional pone el acento en la capacidad de aprendizaje como la fuente de supervivencia -a largo plazo- en el sector empresarial; o sea la concibe como única ventaja competitiva sostenible. Sobre este asunto Meneghel y otros,⁽⁹⁾ Cruz y Domínguez⁽¹⁰⁾ aseguran que el aprendizaje es un mecanismo fundamental por el cual las organizaciones, como sistemas abiertos, interactúan con su entorno, procesan información y se adaptan a las cambiantes condiciones externas e internas.

La teoría ecológica sustenta que las organizaciones se configuran como sistemas que poseen la flexibilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes y encontrar nuevos equilibrios durante y después de la crisis. Esta situación se debe a que las personas y las organizaciones no existen como entes aislados porque están influidas por el contexto psicológico, social y ambiental.^(9,11)

Sustentado en estas teorías Minolli⁽¹²⁾ advierte que la resiliencia organizacional se evidencia en aquellas empresas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, sean éstos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas y/o imprevistas.

En otras palabras, las empresas resilientes son aquellas que en épocas en las que existen cambios constantes originados por factores exógenos como endógenos como la crisis económico-social o de la globalización de los negocios, presentan un desempeño superior y alcanzan beneficios extras, provenientes de circunstancias imprevistas o adversas. En tal sentido, Navarro y otros⁽¹³⁾ consideran que la resiliencia organizacional es una competencia clave de toda organización.

En este contexto es importante tener presente que la crisis origina que las personas (trabajadores y directivos de la organización) estén expuestas a situaciones constante de estrés. Sobre este aspecto Hing⁽¹⁾ advierte que la claridad emocional y mental se puede afectar y por tanto, las decisiones tomadas en estas circunstancias suelen estar sesgadas, y como consecuencia inmediata, la organización puede alejarse del objetivo principal.

Lo explicado anteriormente hace evidente que la resiliencia organizacional no es una condición estática de una organización. Puede variar en el tiempo, en dependencia de la naturaleza y las consecuencias de una crisis en



particular. De ahí que se pondere el carácter diferenciado de este proceso. Razón que justifica la necesidad de partir siempre del diagnóstico personalizado de cada trabajador y su seguimiento.

Lo importante es conocer cómo los miembros aceptan y hacen propio el cambio sin disminuir o perder la energía y el bienestar de la organización, sus trabajadores, e incluso, de sus clientes. Develar si han desarrollado o poseen un instinto de supervivencia ante las adversidades e inestabilidad del entorno económico y social, situación que puede permitir generar nuevas opciones estratégicas y alinear la inversión de sus recursos, respecto a sus rivales más cercanos.

Sobre este asunto Zambrano y Pelegrín⁽¹⁴⁾ apuestan por la capacitación profesional para la mejora de la calidad de vida laboral. Estos autores refieren que la capacitación debe interpretarse como un proceso de carácter permanente, continuo, flexible, contextualizado, sistemático y de interacción sociolaboral cuyo propósito es elevar el desempeño profesional expresado en el desarrollo de cualidades humanas, competencias profesionales (liderazgo, trabajo en equipo, emprendimiento, mediación de conflictos, ética, entre otras), que permitan mejorar las relaciones de producción y servicios que desarrollan los trabajadores de las empresas.

La capacitación profesional se desarrolla mediante un conjunto de acciones que se establecen para ese fin. Cuando estas se orientan a la estimulación de la resiliencia organizacional se deben tener en cuenta algunos de los factores que manifiestan una enorme influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa, como son: las funciones o tareas específicas dentro de la organización, los métodos y estilos de dirección, las políticas de trabajo empresarial, los objetivos y metas de la empresa y, su proyección futura.

Zambrano y Pelegrín⁽¹⁴⁾ ponderan como factores internos a considerar en la capacitación, al liderazgo y a la estructura organizativa, funcional y cultural de los puestos de trabajo de la empresa. Y, como factores externos otorgan especial interés a la influencia de la familia y los problemas personales del trabajador; así como a los problemas ambientales o higiénicos como: el insomnio (o el descanso de mala calidad), el clima (frío o calor excesivos afectan negativamente), el ruido, la iluminación, la calidad del aire, la mala comunicación entre empleados, la alimentación, la indisciplina laboral, el ausentismo laboral, entre otros.

En tal sentido, se coincide con Zambrano y Pelegrín⁽¹⁴⁾ cuando refieren que los aspectos mencionados, no motivan cuando están, sin embargo, cuando se produce su ausencia, actúan como factores desmotivadores siendo importantes potenciadores de estrés laboral y afectan la calidad de vida laboral. Esta idea es reforzada por Castagnola y otros,⁽²⁾ cuando advierten que, los factores internos del individuo y los factores del entorno inmediato que favorecen la resiliencia son difíciles de diferenciar, pues están muy relacionados.

Un factor clave para sortear las dificultades depende de la asertividad comunicativa. La comunicación debe ser comprendida como un proceso de interrelación en el cual todos los participantes lo hacen en calidad de sujetos.



Sobre este asunto, Capriotti y otros⁽¹⁵⁾ ponderan la importancia de la comunicación dialógica como indicador de interacción social y de intercambio de información; factores que resultan necesarios para el desarrollo de la resiliencia organizacional.

Dentro de las posibilidades que brindan las realidades dialógicas, se encuentra no solo el consenso, sino también el conflicto, puesto que el conflicto también comunica. En la tensión de los consensos y los conflictos, la comunicación puede posibilitar la construcción de modos colectivos de abordar las realidades que se pretenden transformar.^(16,17)

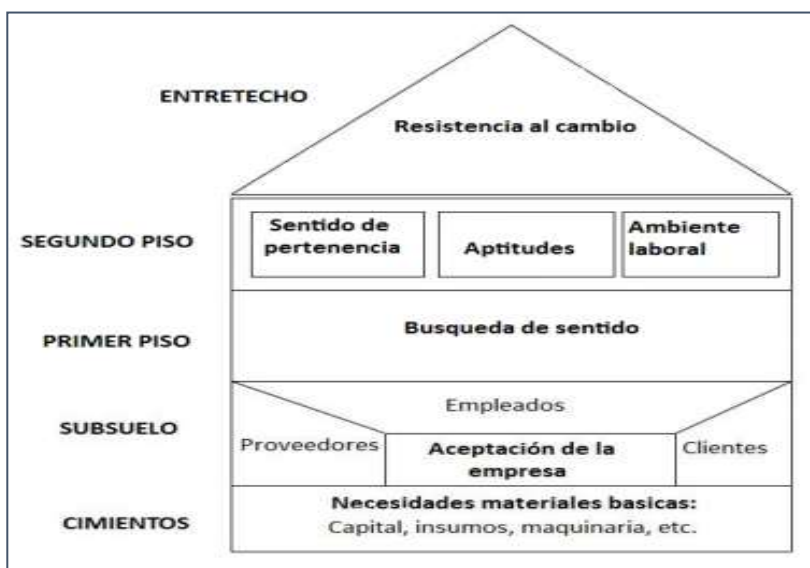
En este contexto, es válido reconocer que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) manifiesta que la resiliencia organizacional, al ser un tema tan reciente para las ciencias sociales, requiere no solo de entender el concepto en sus múltiples significados, según la disciplina que lo aborde, sino también crear o adaptar una institucionalidad acorde a los desafíos que impone. En tal sentido, sugieren que una vez que el discurso teórico se ha consolidado (aunque no siempre se logre un consenso) y cuando se ha instalado la institucionalidad respectiva, si se pretende operacionalizar el concepto analítico en los territorios, surge la necesidad de crear instrumentos que permitan recoger evidencia empírica que midan la resiliencia organizacional.⁽¹⁸⁾

Una condición básica para saber qué tan resilientes son las empresas es conocerlas. O sea, determinar qué elementos potenciales posee para la construcción de la resiliencia organizacional. Una de las herramientas más utilizadas para este tipo de labor es la casita de Vanistendael (ver figura 1) que, según Hing,⁽¹⁾ inicialmente, fue concebida como herramienta de comunicación para presentar de manera comprensible los elementos claves que contribuyen a la resiliencia. Actualmente, luego de algunas variaciones, constituye un modelo cualitativo de identificación de elementos resilientes.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



Fuente: Hing.⁽¹⁾

Fig. 1. Casita de Vanistendael.

Los cimientos develan los elementos básicos que necesita la empresa para subsistir. El subsuelo, permite establecer qué tan estrecha es la relación entre la empresa y los grupos de interés. Lo importante de esto es lograr establecer en qué estado se encuentran las relaciones, qué tan aceptada es la empresa y qué percepción tiene el entorno.

El primer piso hace referencia a la búsqueda de sentido. Analiza la misión, visión y objetivos de la organización, pero principalmente, identifica cuál es el verdadero negocio de la organización. El segundo piso, incentiva la introspección organizacional; o sea, promueve un análisis interno de la organización en diferentes campos, como son:

- Sentido de pertenencia. Indaga acerca de: ¿Qué tan dispuestos se encuentran los empleados para luchar por la empresa?, ¿Existe alguna causa con la cual los empleados se encuentran identificados y qué tanto la apoyan?, ¿Qué sacrificios estarían dispuestos a hacer por la empresa y qué sacrificios haría la empresa por los empleados?
- Aptitudes. Busca determinar en qué cosas es realmente buena la empresa y para qué otras no.
- Ambiente laboral. Indaga acerca de: ¿Qué tipo de conflictos suelen darse al interior de la empresa?, ¿Qué tan felices se encuentran los trabajadores? En este caso, es adecuado mirar elementos fundamentales para cualquier trabajador como los horarios de trabajo, carga laboral, salarios, prestaciones, etc.

Por último, el entretecho, valora qué tan abierta se encuentra la organización para aportar nuevas soluciones. Indaga acerca de qué estrategias implementa la organización para explorar nuevos campos y observar las



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

nuevas tendencias del mercado. Lo primordial es determinar si las empresas y sus trabajadores están siempre dispuestos a afrontar el cambio.

Visto así, se puede concluir, que una empresa que haya sido coherente en su planificación estratégica con su sistema de valores y su cultura, y éstos han sido divulgados, compartidos e introyectados a toda la organización, tendrá una plataforma de comportamientos orientados a fortalecer los resultados y sobre todo a sortear las dificultades. La cultura y los valores tienen una prueba de fuego en cada crisis de la empresa, no tanto cuando las cosas andan bien. Es claro que una empresa que privilegie marcos de comportamiento basados en la confianza, la cooperación y la transparencia tendrá mayores posibilidades de éxito.

No obstante, resulta pertinente reconocer, la existencia de cierto grado de vinculación e interdependencia entre las organizaciones. Es decir, ninguna organización es una entidad totalmente aislada. Al respecto, se coincide con Hing⁽¹⁾ que la resiliencia de una organización probablemente se encuentra relacionada de manera directa o indirecta con la resiliencia de otras organizaciones (clientes, proveedores, agentes gubernamentales e, incluso, competidores). Adicionalmente, una organización depende de la resiliencia individual de su personal y de las comunidades ligadas a ella en una relación simbiótica.

Lo expresado anteriormente, constituye un elemento clave a tener en cuenta en la capacitación individual y colectiva de los trabajadores orientada a la estimulación de la resiliencia organizacional. Este aspecto muchas veces es poco considerado por los directivos, quienes se centran más en lo que ocurre a lo interno de la organización.

En este sentido, las empresas precisan de un marco metodológico para determinar, analizar y evaluar la situación de la organización e incluso de la cadena de suministros desde el punto de vista resiliente. Hing⁽¹⁾ explica que cualquier disrupción significativa tiene consecuencias en el rendimiento de la empresa, ya sea medido en ventas, nivel de producción, beneficios, servicio al cliente u otras métricas relevantes. El estudio teórico realizado por esa autora identifica un grupo de acciones metodológicas que orientan cómo se puede enfrentar una disrupción transitando por las siguientes fases:

1. La preparación: la empresa establece o actualiza su plan de prevención de riesgos y desastres; y los protocolos de actuación para minimizar efectos posteriores a la disrupción.
2. Evento disruptivo: la empresa se enfrenta a una situación que amenaza su operatividad diaria. Ejemplo, un proveedor se retira del negocio.
3. La primera respuesta: se aplican las medidas oportunas tomadas de los protocolos de actuación para que las consecuencias no sean más graves. La duración de esta fase dependerá de la naturaleza del evento.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

4. El impacto inicial: se valora la magnitud del efecto ocasionado por la situación disruptiva en determinadas áreas. Se analiza el tiempo en que este fue perceptible.
5. El impacto total: se valora la magnitud del efecto ocasionado por la situación disruptiva a lo largo de todo el ciclo de influencias de la entidad; o sea desde los proveedores hasta los clientes y se hace un pronóstico del tiempo en que este puede resultar muy perjudicial para la empresa.
6. Preparación para la recuperación: inicia de manera inmediata o de forma paralela con la primera respuesta. Esto puede ser ejemplificado con la evaluación de nuevos proveedores o el redireccionamiento de los recursos destinados a los antiguos.
7. La recuperación: se implementan acciones para el restablecimiento de la producción o la distribución de los proveedores o hacer llegar de nuevo los productos a los clientes, reparar la infraestructura dañada o corregir los daños sufridos en las tecnologías de la información. Se extraen las experiencias acumuladas de las fases anteriores para transitar nuevamente por ellas pero a un nivel superior de gestión.

Acciones para la estimulación de la resiliencia organizacional

La propuesta de acciones parte del supuesto de que la resiliencia no es un rasgo intrínseco que los directivos de la organización y sus trabajadores tienen o no, sino que incluye conductas, pensamientos y ejercicios que pueden ser aprendidos y desarrollados. Por esta razón, las acciones deben elaborarse en primer lugar, contextualizadas a cada entorno empresarial, a partir de las principales problemáticas y debilidades que pueden atentar contra el adecuado desarrollo de la organización.

Su propósito fundamental es lograr, por medio de la capacitación profesional, la preparación integral del directivo para que este sea capaz de prever posibles escenarios catastróficos en su entorno, sepa alertar a tiempo a sus subordinados y otros directivos de la organización, y actúe con prontitud en la promoción del cambio y posible mitigación de la disrupción, buscando siempre alcanzar determinados objetivos con la mayor racionalidad de recursos (financieros y humanos); y considerando además, la cultura organizacional, el ambiente político, los valores y el empleo de métodos y técnicas de dirección adecuadas.

La propuesta de acciones debe ser implementada, preferentemente, por el especialista en psicología organizacional de la entidad. Sus principales beneficiarios serían los directivos (de modo directo) y trabajadores (de modo indirecto). En sentido general, la propuesta de acciones para la estimulación de la resiliencia organizacional se estructura de la siguiente forma:



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Etapa 1. Diagnóstico organizacional

Objetivo: Explorar los estados emocionales, de satisfacción y compromiso de los trabajadores de la organización.

Acciones:

- Selección, estudio y adaptación del cuestionario de diagnóstico organizacional (ver Anexo 1).
- Aplicación de la encuesta de diagnóstico organizacional.
- Procesamiento de la información obtenida de la encuesta.
- Elaboración del informe valorativo del diagnóstico organizacional.
- Presentación y discusión colectiva del diagnóstico organizacional en el consejo de dirección de la entidad.

Indicaciones metodológicas y de organización:

Para la selección de una encuesta de diagnóstico organizacional es importante valorar -entre los instrumentos que existen- cuál responde verdaderamente a los intereses del diagnóstico que se quiere hacer en la entidad. Ello implica hacer previamente una revisión teórica sobre el tema.

Una vez seleccionada la encuesta de diagnóstico organizacional se sugiere, luego de un estudio minucioso del instrumento, hacer las adaptaciones necesarias para ajustarlo a los intereses de la institución y a las características psicológicas de los sujetos a los cuales está dirigido. Claro está, respetando siempre que no se extralimite de sus bases metodológicas.

Para la aplicación de la encuesta resulta importante garantizar un local adecuado y disponer del tiempo suficiente que permita su llenado sin dificultad ni interrupciones. Es necesario velar que los sujetos encuestados se sientan cómodos y seguros respondiendo los ítems del instrumento. En ningún momento se pueden sentir cuestionados, ni amenazados por las respuestas que emitan. De ahí la necesidad de garantizar el anonimato y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación científica.

También, resulta necesario que la encuesta sea aplicada en base a la toma de muestras de la población de trabajadores para cada área de la empresa. En tal sentido, se recomienda emplear la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra de estudio:⁽¹⁾

$$n = \frac{N}{0.0025 \times (N - 1) + 1}$$

Donde:

n, es el tamaño de la muestra de estudio (cantidad de sujetos a encuestar).

N, es el tamaño de la población (totalidad de trabajadores de la entidad).

0.0025, es el nivel de error fijo aceptado. Se correlaciona con un error del 5 % (máximo error sugerido).



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Por ejemplo, si se tiene una población $N = 182$ trabajadores, el cálculo sería:

$$n = \frac{182}{0.0025 \times (182 - 1) + 1} = 125,3$$

Entonces, se debe aplicar la encuesta a 125 sujetos para trabajar con un nivel de confianza del 95 %.

En el caso particular del diagnóstico organizacional que se propone como ejemplo (ver Anexo 1), se recomienda que el procesamiento de la información se realice a través de una escala ordinal, teniendo cada ítem cinco opciones de respuestas posibles. La codificación de las respuestas establece que la respuesta extrema en el sentido positivo de la clave tiene un valor de cinco puntos y la respuesta extrema, en el sentido contrario a la clave, obtiene un valor de un punto. Luego, para calificar cada ítem se promedian las respuestas de los sujetos, lo que hace que el resultado siempre tome valores numéricos entre 1 y 5, con la posibilidad de fracción. Se analiza hacia donde se dirige el promedio de las respuestas de los trabajadores y se determina, de acuerdo a su nivel de proximidad, la opinión que más prevalece con respecto a lo valorado en el ítem.

Este diagnóstico aporta información relacionada con la percepción del trabajador con su entorno laboral. Devela sus sentimientos y compromiso con la organización, directivos y equipo de trabajo; información que es extraída considerando el valor que más se repite por ítems. Estadísticamente se hace referencia a la moda como indicador de tendencia central. De igual modo, esta información se pudiera valorar calculando el promedio de cada indicador y su medida de dispersión asociado al valor de la desviación estándar.

Si los resultados evidencian una tendencia positiva, esto significaría que se percibe bienestar en la organización y sus trabajadores. En estos casos, las probabilidades que el trabajador se involucre y colabore sin disminuir o perder la energía para contrarrestar las adversidades e inestabilidad del entorno económico y social que afectan a la organización son mayores. Lo contrario estaría identificado si la tendencia de los resultados es negativa. Una situación neutra se presenta si los resultados indican 50 % de tendencia positiva y el resto, negativa. Esto sería considerado un punto crítico cuyos efectos nocivos son similares a la tendencia negativa.

Cuando esto último sucede; o sea, presentar un diagnóstico organizacional neutro o negativo, se considera que los trabajadores no han desarrollado o no poseen un instinto de supervivencia ante las turbulencias del entorno económico y social. Situación que puede obstaculizar nuevas opciones estratégicas de afrontamiento de la organización ante la crisis para alinear la inversión de recursos, respecto a los rivales cercanos del mercado.

En cuanto al informe valorativo del diagnóstico organizacional, es importante que este inicie con una caracterización de la entidad, declarando la visión, misión, objetivos estratégicos, etc., atravesando todas sus áreas de trabajo hasta llegar a las principales líneas de negocios de la organización y proyecciones futuras. En ese marco de análisis se debe incluir cómo se perciben los estados emocionales, de satisfacción y compromiso



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

de los trabajadores de la organización. Estos elementos resultan claves para que los directivos comprendan la magnitud e importancia del estudio realizado.

Luego, el debate y discusión colectiva del informe en el consejo de dirección debe estar enfocado al análisis de acciones metodológicas que orienten cómo enfrentar y/o minimizar los efectos posteriores a una posible disrupción. También se debe aprovechar el debate entre los directivos para tomar decisiones acerca de cómo se puede proyectar y garantizar la medición de la resiliencia organizacional, en directivos y trabajadores.

Etapa 2. Medición de la resiliencia organizacional

Objetivo: Determinar el nivel de resiliencia organizacional.

Acciones:

- Selección, estudio y adaptación del cuestionario de medición de la resiliencia organizacional (ver Anexo 2).
- Aplicación de la encuesta de medición de la resiliencia organizacional.
- Procesamiento de la información obtenida de la encuesta.
- Elaboración del informe de medición de la resiliencia organizacional.
- Presentación y discusión colectiva del informe de medición de la resiliencia organizacional en el consejo de dirección de la entidad.

Indicaciones metodológicas y de organización:

Dada las similitudes de estas acciones con las declaradas en la etapa anterior, las sugerencias y recomendaciones presentadas con anterioridad resultan válidas para esta etapa, pero con la salvedad, que ahora se orientan hacia la medición de la resiliencia organizacional. Por lo tanto, a continuación, solo se hará referencia a los elementos distintivos de esta etapa.

Para la medición de la resiliencia organizacional se sugiere emplear una encuesta del tipo de escalamiento Likert, por ser uno de los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen actitudes. En la construcción o adaptación del instrumento se recomienda tener en cuenta las sugerencias aportadas por Hing⁽¹⁾ que aluden a definir los ítems, a partir de listar las variables, según los siete pilares de la resiliencia descritos por los esposos Wolin, en el año 1993. Para la elaboración de la encuesta o su adaptación, Hing⁽¹⁾ propone unificar cuatro de los pilares en dos, quedando de esta manera la encuesta valorada por cinco variables. Su descripción se presenta a continuación:

1. Introspección e independencia: ambas se deciden evaluar juntas por la semejanza de contenido. Entiéndase como la capacidad de autovaloración y autoconocimiento frente a los problemas, así como en la claridad mental con respecto a la propia identidad, a las debilidades propias.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

2. Capacidad de relacionarse: capacidad para expresar con naturalidad, claridad y respeto las necesidades, opiniones de los clientes. A la vez, saber escuchar, comprender y aceptar la demanda de otros.
3. Creatividad e iniciativa: en este caso también se unifican ambos pilares, debido a que a partir del nivel de creatividad se puede evaluar la iniciativa. Por tal razón se comprende esta variable en un todo único como la capacidad de idear alternativas y caminos de salida ante la adversidad, mediante el impulso necesario para alcanzar el éxito. Es el gusto de exigirse y ponerse a prueba en tareas cada vez más exigentes.
4. Humor: capacidad de buscar lo positivo en las vivencias negativas, de enfrentar con optimismo la adversidad.
5. Ética: capacidad de desearle a otros el mismo bien que se desea para sí mismo y al mismo tiempo comprometerse con valores específicos. Orientación al cliente.

Cada una de estas variables es medida a través de seis ítems, lo que hace un total de 30 ítems. La codificación de las respuestas establece que los valores comprendidos del 1 al 3 indican la presencia de elementos de resiliencia, y del 3 al 5 denota la carencia de estos; donde el 3 es el valor medio de las puntuaciones que pueden obtenerse (ver Anexo 2).

Cuando se presente el informe de medición de la resiliencia organizacional en el consejo de dirección se sugiere valorar -por áreas- las principales potencialidades que presentan sus recursos humanos. Pues, resulta conveniente aprovechar esas potencialidades para disminuir las deficiencias detectadas. También es importante que se analicen cuáles serían las necesidades de capacitación de los trabajadores.

Etapas 3. Capacitación

Objetivo: Gestionar actividades de capacitación orientadas a la estimulación de la resiliencia organizacional.

Acciones:

- Planificación y organización de las actividades de capacitación.
- Implementación y evaluación de las actividades de capacitación.

Indicaciones metodológicas y de organización:

Para cada actividad de capacitación se debe definir, en primer lugar, el objetivo. Es importante que éste guarde relación con las deficiencias detectadas en el diagnóstico y en la medición de la resiliencia organizacional. De igual modo, se deben valorar los métodos a emplear, el tipo de actividad a desarrollar, los medios y recursos necesarios para su ejecución, y la forma de evaluación de cada actividad.

Es importante garantizar el aseguramiento logístico de cada actividad. Un fallo en este aspecto puede hacer que la actividad no se dirija en el sentido del cumplimiento del objetivo por el cual fue planificada.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

También resulta conveniente graduar las actividades de menor a mayor nivel de complejidad; y se sugiere no cargarlas con mucho contenido teórico. En su lugar, se recomienda, siempre y cuando sea posible, poner a los sujetos ante situaciones laborales de conflicto y dejar que ellos determinen libremente el desenlace de la situación. Esta variante ayuda a observar y a comprender las tendencias y predisposiciones de los sujetos ante posibles situaciones imprevistas o de adversidad. Un aspecto importante resulta no cuestionar las decisiones tomadas para resolver los conflictos. En estos casos se propone reflexionar con ellos qué pudiera suceder si la alternativa de solución adoptada hubiese sido otra.

Se recomienda, además, aprovechar las oportunidades para la ejecución de las actividades. Por ejemplo, en los consejos de dirección, reuniones de trabajo, sindicales o de otros tipos. En estos casos, el empleo de técnicas participativas y el debate colectivo, resultan una vía idónea de aprendizaje. En el cuadro 1 se presenta un ejemplo de cómo organizar las actividades.

Cuadro 1. Actividades orientadas a la estimulación de la resiliencia organizacional

Actividad	Tipo	Descripción	Escenario	Duración
Charla educativa “Cuándo nos enfrentamos con la adversidad empresarial”	Teórica	Introducir el concepto de resiliencia como aspecto indispensable para el cumplimiento de las funciones laborales. Explicar y caracterizar definiciones de resiliencia organizacional y su importancia.	Consejo de dirección	10 minutos
Dinámica grupal ¿Qué sabes de la resiliencia organizacional?	Práctica	Se reparten aleatoriamente cinco tarjetas que contienen determinadas situaciones de conflicto que pudiera presentar la organización como resultado de la crisis económica y/o social que afecta al entorno. Y, se solicita a los sujetos que, con la ayuda de sus compañeros más cercanos (según la distribución del local de reunión), propongan las acciones que se deben desarrollar en la organización para sortear los efectos nocivos de la problemática planteada.	Consejo de dirección	15 minutos



		<p>Luego, en debate colectivo, reflexionar acerca de qué pudiera suceder si la organización mantiene una posición pasiva ante el conflicto.</p> <p>Con esta dinámica se estimulan relaciones interpersonales y, se explora además, el nivel de aceptación del tema.</p>		
<p>Charla Educativa “El poder de la crítica”</p>	<p>Teórica-práctica</p>	<p>Se inicia con un video corto en el cual se puede observar cómo un directivo basa su trabajo sobre la crítica a sus subordinados.</p> <p>Reflexionar acerca de aspectos generales sobre la crítica y sus posibles consecuencias, y también, como elemento constructivo de la autovaloración.</p> <p>Ofrecer herramientas para el desarrollo de una comunicación asertiva.</p>	<p>Consejo de dirección</p>	<p>20 minutos</p>
<p>Psicodrama “La gestión del cambio”</p>	<p>Teórica-práctica</p>	<p>Explicar contenidos relacionados con la gestión del cambio en las organizaciones.</p> <p>Técnica participativa: “Conociendo al cliente”. Se divide el grupo en dos bandos (cliente y proveedor) y se solicita que dramatizen una situación de conflicto en la cual un cliente muy importante para la organización abandona de forma inesperada las negociaciones con la entidad.</p> <p>Durante la ejecución de la dramatización se podrá observar si al enfrentar la situación de conflicto logran sortear los obstáculos y retomar las negociaciones con la entidad proveedora, o si asumen tranquilamente la</p>	<p>Consejo de dirección</p>	<p>25 minutos</p>



		<p>ruptura comercial buscando otras alternativas de negocios.</p> <p>Propiciar el debate colectivo reflexionando acerca de cuáles pudieron haber sido las consecuencias si la solución adoptada hubiese sido otra.</p> <p>Ejemplificar variantes de buenas prácticas en la atención al cliente.</p>		
<p>Psicodrama</p> <p>“Un cliente difícil”</p>	<p>Teórica-práctica</p>	<p>Sistematizar contenidos sobre la gestión del cambio en las organizaciones y la atención al cliente.</p> <p>Técnica participativa: “El cambio en la empresa actual”. Se divide el grupo en dos bandos (cliente y proveedor) y se solicita que dramaticen una situación de conflicto en la cual un cliente muy importante para la organización reclama acerca de las malas atenciones que tiene la empresa proveedora de suministros y amenaza con abandonar las negociaciones si esta no cambia sus estilos de trabajo y servicios.</p> <p>Durante la ejecución de la dramatización se podrá observar si al enfrentar la situación de conflicto logran sortear los obstáculos y retomar las negociaciones con la entidad proveedora, o si asumen tranquilamente la ruptura comercial buscando otras alternativas de negocios.</p> <p>Propiciar el debate colectivo reflexionando acerca de las consecuencias de determinados</p>	<p>Consejo de dirección</p>	<p>30 minutos</p>



		<p>conflictos éticos que pudieron bordear la solución del problema planteado.</p> <p>Ejemplificar variantes que promuevan buenas prácticas en la comunicación proveedor-cliente.</p>		
<p>Dinámica grupal</p> <p>¿Somos una organización resiliente?</p>	Práctica	<p>Se proyecta un video corto en el cual se observa cómo una organización logra sortear los embates nocivos de una crisis económica apoyándose en el trabajo en equipo.</p> <p>Reflexionar acerca de la importancia de las relaciones interpersonales de los miembros del grupo de trabajo. Valorar en conjunto si se sienten preparados para sortear y salir victoriosos ante situaciones de ese tipo.</p> <p>Ejemplificar algunas técnicas que ayudan al fortalecimiento del trabajo en equipo.</p>	Reunión sindical	15 minutos

Fuente: Elaboración propia.

Cada actividad debe ser evaluada por el responsable de su ejecución. Extraer de ellas aquellos aspectos que pudieron quedar mejor desarrollados y que con la aplicación de la actividad no se logró. Esto debe servir de base para profundizar -en ese aspecto- en otras actividades, de modo que se logre visualizar a plenitud cuáles pudieran ser las actuaciones de los sujetos ante situaciones de conflictos de ese tipo. Lo importante es extraer las experiencias (positivas y negativas) para reajustar las actividades y dirigirlas hacia los objetivos de la capacitación.

En sentido general, conviene precisar que las fronteras entre estas etapas resultan difusas. Por ello, se van desplegando en una dinámica que hace que se complementen. De aquí resulta significativo destacar que la evaluación que se realiza de cada actividad (en la etapa 3), sirve para nutrir los resultados del diagnóstico organizacional (etapa 1) y a la vez, aporta información que permite llevar cierto control de hacia dónde se dirigen los niveles de medición de la resiliencia organizacional (etapa 2). Todo ello, en su conjunto, aporta



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

información a cada etapa y hacen que estas transiten, y se vayan perfeccionando con el tiempo, a un nivel superior de desarrollo.

Conclusiones

La resiliencia organizacional se refiere a la capacidad de las empresas para sobreponerse a momentos críticos, recuperarse y salir fortalecidos, luego de experimentar alguna situación inusual e inesperada. También indica volver a la normalidad en situaciones de adversidad.

La propuesta de acciones para la estimulación de la resiliencia organizacional en trabajadores del sector empresarial está estructurada en tres etapas, que incluye: diagnóstico organizacional, medición de la resiliencia organizacional y capacitación. Cada una contiene un conjunto de acciones y orientaciones metodológicas y de organización para su desarrollo. Están diseñadas de modo que su carácter flexible y totalizador permiten que se adapten con facilidad a cada entorno laboral, proyectando así la base metodológica que hace posible, tanto en directivos como en trabajadores, prepararse progresivamente para enfrentar con éxito las posibles adversidades o catástrofes que puedan perturbar el adecuado desarrollo y funcionamiento de la organización y sobreponerse a los efectos nocivos que se puedan generar.

Referencias bibliográficas

1. Hing Y. Propuesta de acciones orientadas al mejoramiento de la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos [tesis de maestría]. Cienfuegos, Cuba: Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”; 2015 (material impreso).
2. Castagnola CG, Carlos J, Aguinaga D. La resiliencia como factor fundamental en tiempos de COVID-19. *Revista Propósitos y Representaciones*. 2021;9(1):e1044. DOI: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1044>
3. Real Academia de la Lengua Española. *Diccionario de la Lengua Española*. RAE. 2020 [acceso 20/03/2023]. Disponible en: <https://dle.rae.es>
4. Álvarez AM. Doctorandos en resiliencia ante la pandemia y las nuevas alternativas de aprendizaje. *Revista Universidad y Sociedad*. 2020 [acceso 20/03/2023];12(4):407-10. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400407
5. Salanova M. How to survive COVID-19? Notes from organizational resilience. *International Journal of Social Psychology*. 2020;35(3):590-9. DOI: <https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1795397>



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

6. Díaz-Canel M, Fernández A. Gestión de gobierno, educación superior, ciencia, innovación y desarrollo local. Revista Retos de la Dirección. 2020 [acceso 20/03/2023];14(2):5-32. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v14n2/2306-9155-rdir-14-02-5.pdf>
7. Espindola A, García MC, Garlobo M, Quintero G. Modelos y mecanismos que rigen el vínculo universidad-empresa en los países de Latinoamérica. Revista Transformación. 2022 [acceso 20/03/2023];18(3):473-94. Disponible en: <https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/transformacion/article/view/e3827/3868>
8. Cruz A, Martínez M, Hernández YM, González M. Caracterización de las variables resiliencia y compromiso organizacional en una instalación hotelera. Rev. cuban salud trabajo. 2023 [acceso 20/03/2024];24(3):e396. Disponible en: <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/download/396/478>
9. Meneghel I, Salanova M, Martínez MI. El camino de la resiliencia organizacional. Una revisión teórica. Revista de Psicología Aloma. 2013 [acceso 20/03/2023];31(2):13-24. Disponible en: <http://www.revistaaloma.net/index.php/aloma/article/view/197/130>
10. Cruz A, Domínguez LD. Análisis de la correlación entre resiliencia organizacional y aprendizaje organizacional en una instalación hotelera. Rev. cuban salud trabajo. 2023 [acceso 20/03/2024];24(3):e397. Disponible en: <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/download/397/483>
11. Medina A. Dialéctica de los factores y riesgos psicosociales laborales. Pautas para su gestión eficaz. Rev. cuban salud trabajo. 2024 [acceso 04/06/2024];25(2):e489. Disponible en: <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/download/489/809>
12. Minolli CB. Empresas resilientes. Algunas ideas para construirlas. 2000 [acceso 20/03/2023]. Disponible en: http://www.ucema.edu.ar/u/cpcbm/Investigacion/Resiliencia/Empresas_resilientes.pdf
13. Navarro O, Luciani L, Juca F. Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO. Revista Universidad y Sociedad. 2017 [acceso 20/03/2023];9(5):165-70. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/727/827>
14. Zambrano AS, Pelegrín N. La capacitación de los colaboradores de las empresas para la mejora de la calidad de vida laboral. Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa. 2020 [acceso 20/03/2023];8(1):42-62. Disponible en: <http://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/3157>



15. Capriotti P, Zeler I, Oliveira A. Comunicación dialógica 2.0 en Facebook. Análisis de la interacción en las organizaciones de América Latina”. Revista Latina de Comunicación Social. 2019 [acceso 20/03/2023];74:1094-113. Disponible en: <http://www.revistalatinacs.org/074paper/1373/56es.html>
16. Verdier M. Comunicar para transformar. Reflexiones sobre la comunicación en la Investigación Acción Participativa. Argonautas. 2019 [acceso 20/03/2023];9(12):208-19. Disponible en: <http://fchportaldigital.unsl.edu.ar/index.php/argo>
17. Guerra L, Espindola A. Fundamentación teórica de la competencia trabajo en equipo del profesor universitario. Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa. 2021 [acceso 20/03/2023];9(3):237-51. Disponible en: <http://refcale.uileam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/3505/2149>
18. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Instituciones resilientes para una recuperación transformadora pospandemia en América Latina y el Caribe: Aportes para la discusión (LC/CRP.18/3). Santiago: CEPAL. 2021 [acceso 12/07/2023]. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47316-instituciones-resilientes-recuperacion-transformadora-pospandemia-america-latina>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Conceptualización: Elizabeth de Armas Hing, Arnaldo Espindola Artola.

Curación de datos: Elizabeth de Armas Hing, Arnaldo Espindola Artola.

Análisis formal: Elizabeth de Armas Hing, Arnaldo Espindola Artola.

Investigación: Elizabeth de Armas Hing, Arnaldo Espindola Artola.

Metodología: Elizabeth de Armas Hing, Arnaldo Espindola Artola.

Redacción del corredor original: Arnaldo Espindola Artola.

Redacción, revisión y edición: Arnaldo Espindola Artola.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Anexo 1. Cuestionario de diagnóstico organizacional para la exploración de estados emocionales, satisfacción y compromiso de los trabajadores.

A continuación aparecen una serie de afirmaciones relacionadas con tu organización. Responde cada una de ellas marcando con una X tu respuesta. Para ello, ten cuenta la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

No	AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
1	En nuestro centro prima el principio de que la satisfacción de los trabajadores conlleva a alcanzar mejores resultados en el trabajo.					
2	Se consulta previamente con los compañeros, antes de trasladar personal para otros puestos.					
3	Cuando mi jefe falta temporalmente, se sustituye por un compañero del mismo grupo.					
4	He sido estimulado en mi trabajo por aportes personales creativos.					
5	Mi salud está constantemente en peligro por estar expuesto a sustancias nocivas (sustancias químicas, radiaciones, etc.) en mi puesto de trabajo.					
6	Los resultados de la organización tienden a mejorar de manera paulatina.					
7	Parte de mis expectativas laborales pueden ser satisfechas en mi grupo de trabajo.					
8	La supervisión y control que se realiza de nuestro trabajo nos permite perfeccionar la calidad del mismo.					
9	Me siento motivado a participar en la vida activa de mi centro.					
10	Las personas que ingresan al centro se encuentran bien preparadas para asumir su trabajo.					
11	Las Asambleas del centro deben aprovecharse más para la comunicación de informaciones importantes al personal.					
12	La información que poseo de la mayoría de las cosas que ocurren en mi centro me resulta insuficiente.					
13	Las normas y procedimientos adecuados para llevar a cabo nuestro trabajo con calidad deberían ser definidos por escrito.					
14	En mi centro de trabajo las tareas están bien planificadas.					
15	Al evaluar nuestro trabajo, mi jefe elogia y critica cuando es necesario.					
16	Los resultados del trabajo de mi grupo dependen del esfuerzo conjunto de todos los compañeros.					
17	Me siento insatisfecho en el trabajo que estoy realizando.					
18	En este centro se realizan acciones encaminadas a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.					
19	La competencia entre los compañeros de mi grupo de trabajo por ser los más destacados					



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

	afecta las relaciones entre los trabajadores.					
20	En mi organización se tiene en cuenta la experiencia de los trabajadores para solucionar los problemas.					
21	Esta organización educa a sus trabajadores en la mejor manera de realizar su trabajo.					
22	La comunicación entre los trabajadores de mi grupo y el jefe es deficiente.					
23	He mejorado mi desempeño en el puesto que ocupó a partir de la utilidad práctica de los programas de desarrollo en que he participado.					
24	En la planeación de nuestro trabajo se tienen poco en cuenta los posibles cambios del ambiente externo a la organización.					
25	Creo que realizamos tareas en nuestro centro que nos alejan del cumplimiento de los objetivos organizacionales.					
26	Mi organización se destaca por garantizar buenas condiciones laborales para sus trabajadores.					
27	En mi organización se controla poco el consumo de los recursos necesarios para desarrollar el trabajo.					
28	En mi puesto de trabajo me llevo bien con todos los compañeros.					
29	Puedo decir que mi trabajo está orientado al cumplimiento de los objetivos organizacionales.					
30	Me gustaría en el futuro seguir trabajando en mi centro de trabajo actual.					
31	El sueldo que recibo es menos de lo que deberían pagarme por el trabajo que realizo.					
32	Las personas de los diferentes departamentos nos llevamos bien entre nosotros.					
33	Los dirigentes de mi centro resuelven con justicia e imparcialidad las reclamaciones que se le plantean.					
34	La evaluación del trabajo que desempeño ha sido poco sistemática.					
35	En nuestro centro se saben conjugar los estímulos materiales y morales.					
36	Existen personas mejor preparadas que mi jefe para ocupar su cargo.					
37	Cuando realizo mi trabajo, me es difícil reconocer si ha quedado con la calidad requerida.					
38	En mi centro laboral, participamos en la organización de nuestro trabajo ya que se nos pide opinión y se nos escucha.					
39	En mi centro laboral existe poco interés por el bienestar de los trabajadores.					
40	Me siento seguro de conservar el puesto de trabajo que ocupó.					
41	Si en mi grupo de trabajo hay problemas, se nos informan cuales son las dificultades.					
42	Las personas que progresan en esta organización son aquellas que concuerdan siempre con la opinión de sus superiores.					
43	En mi centro de trabajo se les garantiza chequeo médico periódico a los trabajadores expuestos a sustancias nocivas para la salud.					
44	En el futuro, mi centro de trabajo será útil e importante para la economía del país.					
45	Me siento insatisfecho con mi grupo de trabajo.					
46	Nuestro trabajo pierde calidad porque no se controla ni exige adecuadamente.					
47	En mi centro de trabajo aprovechamos la jornada laboral en la consecución de las metas de la organización.					



48	Al comenzar a trabajar en mi centro de trabajo actual recibí poca orientación para facilitar mi adaptación al mismo.					
49	La comunicación con mi jefe me permite entender a la organización.					
50	Los jefes nos mantienen informados acerca del cumplimiento del programa de trabajo de la organización.					
51	La calidad del trabajo es el objetivo número uno de nuestro centro.					
52	Los problemas en nuestra organización se resuelven de una manera adecuada.					
53	Las discusiones por desacuerdos con mi jefe resultan poco efectivas, pues siempre impone su criterio.					
54	Los problemas de la calidad del trabajo se discuten entre todos los compañeros de mi grupo.					
55	Mi trabajo constituye uno de los principales motivos en mi vida.					
56	La planificación de nuestro trabajo se realiza sin tener en cuenta los criterios de nuestros clientes.					
57	Hay compañeros en mi grupo que le gusta destacarse más que los demás.					
58	La política de mi organización permite que nos equivoquemos en nuestro trabajo, siempre aprendiendo de nuestros errores.					
59	Las sanciones que se establecen en el centro son justas y adecuadas a los errores que se cometen.					
60	La mayoría de los compañeros nos llevamos bien con nuestro jefe.					
61	Mis jefes han trabajado conjuntamente conmigo en la elaboración de mi plan de superación.					
62	Somos adaptables a los cambios y estamos preparados para enfrentarlos de manera inmediata.					
63	Considero inalcanzables algunas de las metas que tenemos definidas para nuestro trabajo.					
64	Considero buenas mis condiciones de trabajo.					
65	Alcanzamos nuestros objetivos organizacionales con el mínimo costo posible.					
66	Tengo conflictos personales con algunos compañeros de mi grupo de trabajo.					
67	Los objetivos de mi organización están claramente definidos.					
68	Considero que es en mi puesto de trabajo actual donde mejor puedo satisfacer mis necesidades.					
69	La cantidad de salario que recibo es satisfactoria.					
70	Existen conflictos entre los diferentes departamentos de mi centro que están afectando el trabajo.					
71	Existen personas en el centro a las que los trabajadores respetan y siguen más que a los directivos.					
72	La evaluación que realizan mis superiores acerca de mi trabajo me facilita alcanzar mejores resultados.					
73	Me siento satisfecho con los estímulos que recibo, acordes a mi trabajo.					
74	Mi jefe cuenta con la experiencia necesaria para realizar su trabajo.					
75	Existen normas que regulan mi comportamiento en la organización.					



76	Considero importante asistir a las reuniones de mi centro, porque contribuyen a mejorar el trabajo.					
77	Me siento orgulloso de pertenecer a un centro tan importante como este.					
78	A muchos trabajadores se les cambia de puesto de trabajo antes de que hayan aprendido a desempeñarlo correctamente.					
79	Siento que podría tener responsabilidades más importantes en mi trabajo.					
80	Los directivos de mi centro aceptan los aportes creativos de los trabajadores con satisfacción, reconociéndoles su trabajo.					
81	Los trabajadores conocemos las medidas de protección e higiene del trabajo.					
82	En la actualidad se cometen errores que tienden a comprometer el futuro de nuestra organización.					
83	En el futuro, quisiera cambiar de grupo de trabajo.					
84	Los jefes colaboran con nuestro trabajo, sirviéndonos de modelo en su ejecución.					
85	Siento poco protagonismo en los éxitos y fracasos de mi organización.					
86	El personal que se vincula a la organización pasa por un período de adiestramiento para la realización de sus tareas.					
87	Existen problemas con la comunicación formal (comunicados, orientaciones, informaciones, políticas) que afectan negativamente mi trabajo.					
88	Las dificultades con nuestro trabajo siempre se nos informan.					
89	Tenemos definidos los objetivos de la calidad de nuestro trabajo y la información que necesitamos para su realización.					
90	Los productos y/o servicios de nuestra organización cumplen con los parámetros de calidad requeridos.					
91	Mi jefe nos reconoce cuando obtenemos buenos resultados en el trabajo.					
92	Los compañeros de mi equipo se estimulan y ayudan al trabajar juntos.					
93	Me esfuerzo diariamente por mejorar el desempeño del trabajo que realizo.					
94	Es muy importante para esta organización la satisfacción de los clientes.					
95	Los trabajadores sentimos más necesario colaborar por el logro de resultados satisfactorios, que por la obtención de méritos personales.					
96	Tenemos costumbres muy arraigadas que afectan la efectividad del trabajo.					
97	En mi centro de trabajo se reconoce poco la buena labor de los trabajadores.					

Fuente: Propuesta de acciones orientadas al mejoramiento de la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos [tesis de maestría]. Universidad de Cienfuegos; 2015.

Autor: Yeimy Hing Fernández.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Anexo 2. Encuesta para medir la resiliencia organizacional.

A continuación, aparecen una serie de frases que describen distintos comportamientos, opiniones o creencias que una persona puede tener. No existen respuestas correctas, ni incorrectas, sino solo maneras de reaccionar. Indique en cada cuestión, cual es la opción con la que se siente más de acuerdo, en correspondencia con la siguiente clave.

Totalmente de acuerdo ----1

Acuerdo---- 2

Neutral---- 3

Desacuerdo---- 4

Totalmente en desacuerdo---- 5

No	Comportamientos, opiniones, creencias.	Respuesta
INTROSPECCIÓN E INDEPENDENCIA		
1	Estoy orgulloso de las cosas que hago.	
2	Cuando logro algo es debido a mis esfuerzos.	
3	Nadie se conoce mejor que uno mismo.	
4	Me cuesta aceptar las opiniones que los demás emiten sobre mí.	
5	Soy hábil e inteligente.	
6	Tengo cualidades que mis amigos y compañeros de trabajo admiran y valoran.	
CAPACIDAD DE RELACIONARSE		
7	Me gusta participar en las actividades que se organiza en mi trabajo.	
8	Cuando surge una diferencia con otra persona puedo discutirlo sin alterarme.	
9	Creo firmemente que las personas necesitan entenderse para llevar a feliz término una tarea.	
10	Tengo amigos en quien confiar plenamente y compartir problemas.	
11	Mis colegas respetan mis opiniones y escuchan las sugerencias que les hago.	
12	Por lo general, contesto inmediatamente cuando alguien ha terminado de hablar.	
CREATIVIDAD E INICIATIVA		
13	Puedo tomar fácilmente una decisión.	
14	Prefiero lidiar con lo inesperado y analizar rápidamente lo que debo hacer.	
15	No me gusta repetir las mismas cosas, sino resolver nuevos problemas.	
16	Me incomoda enfrentar cambios en la vida diaria.	
17	No me agradan las situaciones o problemas nuevos, a menos que existan formas ya previstas para resolverlas.	
18	Prefiero usar la imaginación y buscar el significado de las cosas.	
HUMOR		
19	Cuando paso por un mal momento pienso que todo se resolverá pronto.	
20	Me recupero rápido después de un contratiempo.	



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

21	Generalmente los problemas me afectan poco.	
22	Me gusta convencer a los demás y provocar entusiasmo.	
23	Le pongo energía positiva y deseos cuando realizo un trabajo poco interesante.	
24	Cuando aparecen conflictos en el equipo yo trato de romper la tensión con sentido del humor.	
ÉTICA		
25	Las relaciones con los usuarios de mi trabajo, procuro despersonalizarla.	
26	Los usuarios de mi trabajo tienen usualmente exigencias excesivas y comportamientos irritantes.	
27	Intento en cualquier circunstancia tener un comportamiento preciso, sin ambigüedades.	
28	Disfruto trabajar con los clientes.	
29	Me esfuerzo por comprender los problemas de los demás.	
30	Me irrito fácilmente cuando las cosas no salen como deseo.	

Fuente: Propuesta de acciones orientadas al mejoramiento de la resiliencia organizacional en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos [tesis de maestría]. Universidad de Cienfuegos; 2015.

Autor: Yeimy Hing Fernández.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)