



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

LA RESILIENCIA EN LAS EMPRESAS GRANDES DEL ESTADO DE QUERÉTARO

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Gris Nereida Farías Canales

Dirigido por:

Dra. María del Pilar Thompson Caplín

SINODALES

Dra. María del Pilar Thompson Caplín
Presidente

M. en A. Josefina Moreno y Ayala
Secretario

M.R.I. Mónica María Muñoz Cornejo
Vocal

M. en A. Guillermina Velázquez García
Suplente

Dr. Fernando Barragán Naranjo
Suplente

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad de Contaduría
y Administración.

Firma
Firma
Firma
Firma
Firma

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Noviembre, 2008.
México

RESUMEN

Esta investigación tiene su estudio exploratorio, por no conocerse la aplicación de la resiliencia en las empresas más importantes del Estado de Querétaro; por lo tanto el objeto de estudio es el investigar si se conoce y se aplica este concepto en dichas empresas donde se tengan más de cien empleados. La metodología empleada es de carácter no cuantitativo por conveniencia, estadístico no probabilístico, con el propósito de identificar si directa o indirectamente se aplican las técnicas de resiliencia. Se identificó en qué casos específicos se aplica la resiliencia, en qué tipo de problemas se instrumenta y de qué manera se intenta ayudar y apoyar a los empleados; por quedar más allá del propósito exploratorio del presente trabajo no se analiza el impacto y consecuencias de la aplicación de la resiliencia, tampoco se evalúan los protocolos y metodologías empleados en los procesos de resiliencia. La investigación de campo se realizó con la selección de las empresas a través de directorios del Sistema de Información de Empresas en México (SIEM) por ser más completa. De ahí se hizo una selección por conveniencia de 15 organizaciones a las cuales se les envió un cuestionario con el objetivo de saber si sólo identificaban el tema, o bien si lo identificaban y también lo aplicaban. Finalmente contestaron 8 empresas que sí conocen del tema y lo aplican y una más no la conoce aunque si la aplica, ya que no conocen el término de resiliencia. Pero también se pudo observar con las respuestas recibidas, que hay empresas que aplican la resiliencia, pero no la identifican como tal. Durante el proceso de investigación se encontró que la resiliencia se aplica a dos niveles el personal y el organizacional, el personal es orientado al aspecto humano cuando la persona sufre una situación adversa y la organización le apoya con diversos recursos y profesionistas a superar la crisis, a nivel organizacional la resiliencia se aplica cuando la empresa sufre el impacto de factores externos que ponen en crisis a la organización, ante tal situación opera la resiliencia para superar la crisis a nivel organizacional; porque es evidente que en el mundo empresarial está en un constante cambio, y la utilización de la resiliencia permite que tanto las personas como la organización aprovechen las crisis, debilidades, adversidades como instrumentos para revertirlas y salir adelante.

(Palabras clave: resiliencia, conocimiento, aplicación)

SUMMARY

Regarding this investigation, it is meaningful to say that, this field study is been motivated by the desire to know the real application level of resilience as human resource support in the top corporation and enterprises in Queretaro Mexican State, therefore the study target will be addressed to find out if those business organizations with more than a hundred employees apply this particular concept. The methodology used is not quantitative, in order to properly identify if the resilience is present in either direct or indirect fashion. During the investigation, cases where identified where the resilience has been applied, and what kind of support the employees get from the big corporations they work for, but in a specific tangible and documented measures. The impact and consequences of the application of resilience has not been considered by this work, because it is outrange of the particular investigative purpose. Also, the protocols and methodology used during the process of resilience, will not be analyzed in this document. Field investigation was deployed, over a specific selection of some enterprises index in the S.I.E.M. (referred to Spanish abbreviation: " System of Corporate Information about Mexico Enterprises") In a selective & preconcept fashion we select 15 bussines organizations, whit the simple objective of show their knowledge and methodology, regarding to resilience, also including the possible application itself. As direct result of the investigation, in 8 of the interviewed enterprises, spokesman says, that they are aware only with the therm, and had no application program or even a project to do so , but another specific enterprise don't know about the term, but they use to apply some employees support methodology instead of resilience . It's also evident that some enterprises use the resilience, but they don't know the fundamentals. As a result of the investigation process two premises where found: the resilience shoot be deploy over two ways: the personalized and the organizational fashion, the first one is orientated to the human element, to set an example: let's pretend that one of our regular production line worker, suffers from a negative personal situation like illness or relative loss, and as result, his work may be in compromise. So, ¿will the organization tends to support him or her, with a net of pre-designed resources in order to overcome to this crisis or just pretend to ignore it?. On the other hand , organizational level will be deployed, when the enterprise suffers the external influence of dramatic factors, such as economical or financial crisis, in that scenario the resilience gives the mechanism to overcome the organizational negative effects of a crisis; as we all know the business world changes fast and so much, that every organization need a discipline checklist like resilience to transform their own weakness and crisis in to opportunity areas to grow and get stronger out of a specific negative occurrence or situation.

(Key words: resilience, knowledge, application)

DEDICATORIAS

A mis padres, por su apoyo y cariño.

A Luis, mi complemento y mi fuente de inspiración, por su paciencia y amor.

AGRADECIMIENTOS

Me siento afortunada por contar con un grupo de trabajo que a lo largo de la Maestría han llegado a ser más que compañeros de aula; mis amigos; quienes con sus palabras de aliento no me dejaron vencer y siempre estuvieron ahí para brindarme su apoyo: Teresita Baeza, Yahel Caracheo, Adriana Rodríguez y Miguel Reyes.

El haber estudiado en esta Universidad ha sido una gran oportunidad para realizar mis estudios, y me siento afortunada el haber contado con maestros de primer nivel, por su orientación Dr. Carlos de Mucha (pepd), por su apoyo y comprensión Dra. Pilar Thompson Caplín, y por su dedicación y tiempo Dr. Alfonso Coss; quienes fueron los pilares de esta investigación.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de Figuras	vii
Introducción	1
I. Marco Teórico	4
1.1 Definiciones de la resiliencia	5
1.1.1. Factores resilientes	5
1.1.2 Habilidades personales para resolver conflictos	6
1.1.3 Pilares de la resiliencia individual	7
1.1.4. Otros pilares	7
1.2 Fundamentos de la resiliencia	9
1.2.1 Características de las personas resilientes	9
1.2.2 Factores internos	9
1.2.3 Factores ambientales	10
1.2.4 Ambientes laborales nocivos	10
1.2.5 Características de los climas sociales	11
1.2.6 Consecuencias de un clima laboral inadecuado	11
1.2.7 Áreas importantes de intervención	13

1.2.8	Ambientes de trabajo saludables	14
1.2.9	Las organizaciones resilientes	14
1.3	Desarrollo de la resiliencia en las organizaciones	15
1.3.1	Puntos de resiliencia a aplicar por el directivo	15
1.3.2	Ambiente laboral resiliente	15
1.3.3	Ventajas de una organización resiliente	16
1.3.4	La resiliencia, una necesidad en las organizaciones	16
1.3.5	Ejemplos de aplicación de la resiliencia	17
1.4	Habilidades directivas para la gestión de la resiliencia	18
1.4.1	Liderazgo	18
1.4.2	Motivación	19
1.4.3	Comunicación	20
II.	Marco Metodológico e Investigación	22
2.1	Metodología de la Investigación	22
2.1.1	Selección de la muestra	22
2.1.2	Instrumento de medición	23
2.1.3	Recolección de datos	23
2.2	Análisis e Interpretación de los datos	24
III.	Conclusiones y recomendaciones	43
3.1	Conclusiones sobre la investigación	44
3.2	Recomendaciones	44
	Bibliografía	47
	Apéndice	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
2.2.1	Empresas grandes en el Estado de Querétaro, con las empresas encuestadas	24
2.2.2	Conocimiento del término resiliencia	25
2.2.3	Aplicación de la resiliencia en las organizaciones	26
2.2.4	Políticas y/o estrategias para generar resiliencia en las organizaciones	27
2.2.5	Área responsable de aplicar la resiliencia	28
2.2.6	Plan de contingencia para responder a los cambios positivamente	29
2.2.7	Estrategias para enfrentar conflictos internos y externos en las organizaciones	30
2.2.8	Innovación y creatividad en los equipos de trabajo dentro de las empresas	31
2.2.9	Motivación al personal para gestionar el conocimiento en las empresas	32
2.2.10	Flexibilidad en las tareas de la organización para capacitarse	33
2.2.11	Equilibrio entre lo personal y laboral	34
2.2.12	Discriminación en las empresas, de personas con discapacidad	35
2.2.13	Temas expuestos en la organización	36
2.2.14	Razones por las cuales no se da la resiliencia en las empresas	37
2.2.15	Empresas que muestran interés por implementar la resiliencia	38
2.2.16	La aplicación de la resiliencia beneficia la productividad y la motivación	39
2.2.17	Los problemas afectan la productividad en el trabajo	40
2.2.18	Motivación para los empleados que reciben apoyo por la empresa en situaciones difíciles	41
2.2.19	Motivación relacionada con la productividad	42

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación se refiere a un término que ha estado ganando adeptos en los últimos 20 años en el aspecto humano, es la resiliencia. El ser humano constantemente está viviendo contra las adversidades, desde que nace y hasta que muere. Todos los días se afrontan momentos difíciles, en el trabajo, en el hogar y en la vida diaria. Si se ve el lado positivo, esa experiencia difícil puede afectar el rendimiento del ser humano en la organización; se puede transformar en una oportunidad de aprender y hacer conciencia para reforzar sus valores y ser una persona más fuerte. En la actualidad las organizaciones están desarrollando y mejorando en el aspecto humano, y ahora el empleado es lo más importante en la empresa, cuando hace algunos años, los recursos materiales o económicos eran lo primordial. El personal es muy importante para la organización, por lo tanto, quieren verlo bien en todos los aspectos, para que pueda darse un desarrollo óptimo; por esta razón debe de comprenderse que en todos los niveles existen problemas, y es parte de la cultura organizacional darle un apoyo moral al personal. Después de esta breve introducción, surgen el cuestionamiento de sí ¿Los directivos desarrollan estrategias para ayudar a su personal para salir adelante en las situaciones difíciles que afecten el rendimiento en su trabajo?

Al estudiar el proceso de resiliencia se encontró que el capital humano tiene una gran importancia en la cultura organizacional de las empresas internacionales, convirtiéndose en una filosofía de vida laboral el respeto a la dignidad del ser humano. Hoy la resiliencia se opera a una gran escala mundial, transformándose, la actitud de la gerencia y de los directivos, que van entiendo, que no necesitan ser psicólogos para apoyar a su personal y darles un trato humano en momentos difíciles. Por cuestiones de tiempo la presente investigación se ubica solamente al Estado de Querétaro.

El planteamiento del problema de esta investigación parte del hecho de que hay empresas en el Estado de Querétaro que conocen y también aplican el proceso de resiliencia. Entendiendo el proceso como una habilidad gerencial dentro del ámbito de la cultura organizacional. También se parte de que el capital humano es sumamente importante para la organización. Entonces se plantea la pregunta de donde se parte la investigación ¿Los directivos desarrollan estrategias para ayudar a su personal para salir adelante en las situaciones difíciles que afecten el rendimiento en su trabajo?.

El objetivo principal de la de la investigación es conocer que empresas grandes (más de cien empleados) del estado de Querétaro tienen conocimiento y una aplicación práctica del proceso de resiliencia. La aplicación del proceso de resiliencia sirve para generar un clima organizacional adecuado para trabajar en armonía, la misma aportará el fortalecer una cultura organizacional que incluya el proceso de resiliencia.

La Justificación de esta investigación es porque la mayoría de las personas pasan por momentos difíciles en su vida, el área laboral es el lugar más común donde se reflejan las consecuencias de lo que los afecta emocionalmente. En la actualidad cada día hay diferentes formas de motivar al personal y ésta es una de ellas. Existen diversos cuestionamientos respecto a si es viable estudiar lo emocional con las personas, pero el hecho es de que el personal humano es lo más valioso para la empresa y que sin ellos la empresa no existiría; por esa razón la conveniencia de buscar el tener al personal en el ambiente laboral propicio para que desarrolle al máximo sus capacidades, logrando los objetivos en común con la organización y elevando al máximo la productividad. El tema se ha considerado trascendental por combinar lo laboral con lo emocional y hasta polémico, pero el propósito de investigar y analizar la resiliencia es trascender y dar a conocer lo importante que puede ser esta habilidad para la organización como estrategia organizacional. El resultado de este estudio ayudará a conocer la resiliencia y como se puede aplicar, proporcionando información que sea de gran utilidad para

las organizaciones; teniendo una herramienta más para desarrollar esta nueva habilidad para mantener la productividad de sus empleados.

La hipótesis de investigación de este estudio es el demostrar sí: Hay empresas grandes en el estado de Querétaro que conocen y aplican la resiliencia. Como variable principal independiente: resiliencia y como variable dependiente: la aplicación.

En el primer capítulo, incluye antecedentes, definiciones y características de la resiliencia; así como fundamentos y desarrollo de aplicación de la resiliencia.

En el capítulo 2, se presenta el estudio de la investigación que incluye selección de muestra, instrumentos de medición, recolección de datos, análisis de los resultados.

En el capítulo 3, Se concentran los resultados, y la respuesta a la hipótesis, la conclusión y recomendaciones de la investigación.

I. MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se mencionan los antecedentes, historia y definiciones del concepto de resiliencia; para conocer a fondo el tema a tratar se hace mención de diversas definiciones aplicadas en los diferentes ámbitos donde se aplica la resiliencia. La resiliencia fue inspirada en varios ámbitos como físico, social, psicológico entre otros. Aunque la base principal fue en la física. Al desarrollarse por primera vez en la psicología en Gran Bretaña por Rutter inició una investigación importante que se desarrollaría en el ser humano, dando paso a un nuevo concepto. Se explica más a fondo la resiliencia en las organizaciones, como una alternativa innovadora para un clima organizacional adecuado, así como en los diferentes aspectos y puntos de vista desde donde se puede desarrollar la resiliencia.

1.1 Definiciones de la resiliencia

El vocablo resiliencia proviene del latín, del término resilio, que significa volver atrás, volver de un salto, resaltar, rebotar. (Bacca, 2003)

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 (Rutter, 1993, citado en Bacca, 2003).

El término resiliencia aplicado en la física se refiere a la capacidad de los materiales de regresar a su estado original sin deformarse. Las ciencias sociales han encontrado en este término una metáfora adecuada para referirse a la capacidad humana de enfrentar, sobreponerse y de ser fortalecido e incluso transformado por las experiencias de adversidad (Henderson, 1995, citado en Minolli, 2000).

El individuo es sociable por naturaleza y es un ser pensante socialmente, no puede permanecer aislado. Por lo tanto en lo que respecta a lo laboral tiene una relación recíproca y se tiene influencia uno del otro. “todo aquello que

promueva salud y realización personal a los empleados, indefectiblemente preserva y genera las condiciones para desarrollar la capacidad de trabajo del individuo” (Filippi, 1998, citado en Minolli, 2000).

Capacidad humana universal para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas o incluso ser transformado por ellas. La resiliencia es parte del proceso evolutivo y debe ser promovido desde la niñez (Grotberg, 1995, citado en Bacca, 2003).

Se entiende como la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas y ser transformado positivamente por ellas (Grotberg, 1998, citado en Melillo, 2006).

La resiliencia es la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas e, inclusive, ser transformado por ellas. (Grotberg, citado en Martínez, 2006).

Resiliencia significa una combinación de factores que permiten a un ser humano, afrontar y superar los problemas y adversidades de la vida, y construir sobre ellos. (Suárez, 2001, citado en Martínez, 2006).

Define la resiliencia como un concepto genérico que se refiere a una amplia gama de factores de riesgo y su relación con los resultados de la competencia. (Osborn, citado en Martínez, 2006).

1.1.1 Factores resilientes. Edith Grotberg postula que la resiliencia requiere la interacción de factores resilientes provenientes de los siguientes tres niveles (Grotberg, 1995, citado en Basile, 2008).

Soporte social (yo tengo)

Habilidades (yo puedo)

Fortaleza interna (Yo soy, Yo estoy)

1.1.2 Habilidades personales para resolver conflictos.

Soporte social. yo tengo:

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

Fortaleza interna. yo soy.

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

Fortaleza interna. yo estoy.

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

Habilidades. yo puedo.

- Hablar sobre cosas que asustan o me inquietan.
- Buscar la manera de resolver los problemas.
- Controlarme cuando tengo ganas de hacer algo peligroso.
- Buscar el momento apropiado para hablar con alguien o actuar.
- Encontrar alguien que me ayude cuando lo necesito.

1.1.3. *Pilares de la resiliencia individual.* Suárez Ojeda enumera los siguientes pilares.

- Introspección. Hacer un análisis de nosotros mismos
- Independencia. Fijarnos límites, resolver problemas y mantener la estabilidad emocional y física en equilibrio.
- Capacidad de relacionarse. Ser sociables y saber intimar con las demás personas para cubrir la necesidad del afecto de los que están a su alrededor.
- Iniciativa. Poner a prueba la capacidad de realizar las tareas más difíciles.
- Humor. Buscar el lado bueno y cómico a lo que duele o afecta.
- Creatividad. Buscar el ser diferentes en las actividades que se realizan con orden.
- Moralidad. Valor personal por el bienestar de la misma persona y los que lo rodean.
- Autonomía consistente. Es el pilar de los antes mencionados, importante que sea constante en los otros pilares.

1.1.4 *Otros pilares,* según Kohut (1968). Tales como la creatividad, empatía, sentido del humor, aceptación de la finitud de la existencia y la sabiduría, moralidad, introspección, capacidad de relacionarse, tener iniciativas propias y por último la independencia.

La competencia de las organizaciones en la actualidad exige cambios constantes, y la organización debe de tener la capacidad para adaptarse a éstos, a través de sus líderes. Las características principales serían ser flexible, positivo y adaptable. Los cambios por lo general vienen acompañados de otros más que se relacionan, por lo tanto se multiplican, y aquí es donde entra la resiliencia, la cual va a ayudar a que esos cambios sean exitosos. Las organizaciones están expuestas a situaciones inesperadas como catástrofes naturales o accidentales,

accidentes de trabajo, despidos, crisis económicas, etc., por lo que a través de la resiliencia la organización y el equipo que la conforma deberá crecer y superarlas para poder dejar huella de la importancia de su organización a través del tiempo y trascendiendo.

Los seres humanos tienen una capacidad especial para afrontar situaciones difíciles y no sólo eso, sino además fortalecerse de ellas. Pero no todos los seres humanos están preparados a vivir ese tipo de situaciones y pueden llegar a ser personas negativas. Esto quiere decir que hay personas resilientes por naturaleza, que su instinto es saber enfrentar las adversidades positivamente, otras necesitan desarrollarlas y aquí es donde entra el trabajo del directivo en las organizaciones, en donde los empleados, directivos y organizaciones en conjunto tienen que aprender a ser resilientes. La definición de resiliencia cada vez es más amplia y utilizada en más ámbitos, y seguramente seguirá extendiéndose con el tiempo.

La competencia en estos tiempos, exige que las empresas estén en la disposición de afrontar los cambios, adaptándose a ellos y volviéndose más fuertes; pero quienes tendrán que desarrollar este proceso estratégico: los líderes de las organizaciones. Los diversos cambios a los que están expuestas las organizaciones al aplicar la resiliencia, pueden hacer que éstos se conviertan en cambios exitosos. Si los sucesos que la organización no puede controlar no son favorables, con el hecho de haber desarrollado esta capacidad podrá crecer superando los cambios y preparándose para los que vienen en el futuro.

Las organizaciones no son resilientes como tal, sino que las personas que la conforman tendrán que serlo para considerarse una organización resiliente, entonces los directivos serán los responsables de que sea o no una organización resiliente, ahora aplicada en el sentido humano, haciendo que las personas logren sobreponerse a situaciones adversas en su vida diaria, personal y laboral.

1.2 Fundamentos de la resiliencia

1.2.1 Características de las personas resilientes.

- Aprendizaje continuo. Disposición para aprender constantemente de experiencias y desarrollando habilidades.
- Autoeficacia y autoconfianza. Es tanta la confianza que se arriesgan por los cambios al límite, modificando todo.
- Claridad en sus objetivos. Localizar y enfocar los objetivos, dirigiéndolos hacia una perspectiva positiva.
- Iniciativa personal. Concentrarse en lo que se pueden lograr.
- Flexibilidad. La habilidad de enfrentar las situaciones difíciles, resolviéndolas y convirtiéndolas en oportunidades.

Una persona con características resilientes es aquella que es capaz de establecer relaciones sociales constructivas, tiene un sentido de si mismo positivo, dimensiona los problemas, tiene sentido de esperanza frente a las dificultades, extrae significado de las situaciones de estrés, desarrolla iniciativa y se fija metas posibles de alcanzar (Saavedra, 2004).

1.2.2 Factores internos. Actúan como protectores, de una persona resiliente (Saavedra, 2004).

- Presta servicio a los otros o a una causa
- Emplea estrategias de convivencia, es asertivo, controla sus impulsos
- Es sociable
- Tiene sentido del humor
- Tiene un fuerte control interno frente a los problemas
- Manifiesta autonomía
- Ve positivamente el futuro
- Es flexible

- Tiene capacidad para aprender y conectar los aprendizajes
- Capacidad para automotivarse
- Percibe competencias personales
- Hay confianza en sí mismo

1.2.3 *Factores ambientales.* Los cuales favorecen las características resilientes (Saavedra, 2004).

- El ambiente promueve vínculos estrechos
- El entorno valora y alienta a las personas
- Se promueve la educación
- Ambiente cálido, no crítico
- Hay límites claros
- Existen relaciones de apoyo
- Se comparten responsabilidades
- El ambiente es capaz de satisfacer las necesidades básicas de las personas
- El entorno expresa expectativas positivas y realistas
- Promueve el logro de metas
- Fomenta valores pro-sociales y estrategias de convivencia
- Hay liderazgos claros y positivos
- Valora los talentos específicos de cada persona

1.2.4 *Ambientes Laborales Nocivos.* Existen elementos ambientales laborales que afectan a la organización como el dirigir con un estilo inadecuado, tomar roles que no corresponden, cambios inesperados, y condiciones ambientales inadecuadas. En el ambiente laboral se común que haya situaciones de estrés por trabajar bajo presión, por realizar un trabajo que no está al nivel de la persona, ya sea porque no cumple con sus expectativas, o por tener una

preparación superior al perfil del puesto; discriminación en el trabajo, poca colaboración para el trabajo en equipo.

1.2.5 Características de los climas sociales. Los cuales promueven el desarrollo de las personas en la organización: (Saavedra, 2004).

- Las personas perciben injusticias
- Los sujetos sienten que no se les reconoce
- Presencia de descalificaciones
- Sobre dimensionar los errores por sobre los aciertos
- Las personas se sienten “invisibles”
- Hay marginación de algunas personas
- Las personas desconocen las normativas de la organización
- Las normas son arbitrarias
- Existe rigidez en la aplicación de las normas
- Los sistemas de información son poco claros
- Se interfiere el contacto y crecimiento personal
- Se ponen obstáculos para la creatividad
- No se enfrentan los conflictos

1.2.6 Consecuencias de un clima laboral inadecuado. El tener un clima laboral inadecuado, se proyecta y afecta a todos los empleados de la organización, teniendo como consecuencia lo siguiente:

- Nivel bajo de productividad
 - Desmotivación de los empleados hacia su trabajo
 - Modificación en la conducta del empleado
- Aumenta:
- El ausentismo laboral injustificado
 - Los costos de producción

- Las renunciaciones
- Ausentismo voluntario
- Incapacidades por enfermedad
- Los accidentes laborales

Los ambientes laborales inadecuados y nocivos afectan a los empleados, y no suficiente con esto también los afecta en la vida personal y social. Las personas están conscientes de que al tener problemas de ámbito personal o laboral, no se es totalmente productivo ni en un lugar ni en otro; ya que la persona constantemente está pensando en lo que le aqueja, por lo tanto, se desmotiva, disminuye su creatividad, su estado de ánimo no es bueno, no rinde en el trabajo, y sobre todo pierde totalmente interés en las cosas importantes como el trabajo y la familia. Por esta razón es importante que la empresa al trabajar con la resiliencia, pueda identificar los problemas de sus trabajadores, no para solucionárselos, sino para hacérselos más llevaderos y apoyarlo a que encuentre una solución pronta y efectiva; ya que en la organización está afectando la productividad y si está distraído puede tener algún accidente de trabajo por descuido; y a la larga a la empresa le sale más caro el estar pagando gastos médicos por situaciones que se podrían evitar.

La organización tiene que promover la resiliencia en sus grupos de trabajo, enseñarles que es una nueva estrategia que tienen que desarrollar en el grupo para tener un clima organizacional ideal en donde puedan trabajar con gusto y convirtiendo sus debilidades en fortalezas, evitando así los ambientes laborales nocivos en los que surgen conflictos, desgasten la relación de trabajo y haciendo un ambiente de tensión; en donde el grupo no sabe de que manera superar esos conflictos haciendo un círculo vicioso. Por esta razón se debe de emprender esta nueva habilidad e implantarla en cada uno de los empleados a través de su directivo o líder.

1.2.7 *Áreas importantes de intervención.* De una manera proactiva, las personas involucradas, sean trabajadores, directivos, asesores u otros, podrían intervenir al menos en las siguientes áreas: (Saavedra, 2004).

- Enriquecer los vínculos entre las personas, fortaleciendo las conexiones y puntos de acuerdo existentes, resaltando los puntos de unión entre ellos y estableciendo canales y puentes que motiven el contacto con los otros.
- Se deben fijar límites claros y firmes para el funcionamiento laboral, es deseable que dichos límites sean consensuados entre los trabajadores logrando así mayor compromiso en la aplicación de los mismos.
- Enseñar habilidades de convivencia, que incluyan la cooperación, la resolución positiva de conflictos, certeza en el planteamiento de problemas, toma de decisiones, manejo del estrés, promoción de ambientes saludables (físicos y psicológicos).
- Ser capaces de brindar apoyo y afecto a las personas, lo que implica respaldar a los otros, motivar, apreciar los aciertos de los demás, mirar los errores o faltas como transitorios, fortalecer la comunicación a nivel personal.
- Desarrollar expectativas elevadas pero realistas, lo que implica creer en el potencial de los trabajadores, pero a la vez no generar frustración al establecer tareas imposibles de cumplir. Lo anterior fortalece la autoestima de quienes trabajan al reconocerse con competencias para la labor que desarrollan.
- Promover la participación de los trabajadores, que implica hacerlos partícipes de tomas de decisiones, generación de nuevas ideas, búsqueda colectiva de soluciones, afrontamiento colectivo de las dificultades, distribución de las responsabilidades.

1.2.8 Ambientes de trabajo saludables. A lo anterior puede agregarse el promover estos tipos de ambientes de trabajo, como tradicionalmente se han descrito (Filippi, 2003, citado en Saavedra, 2004)

- Lugares de trabajos con políticas claras de salud.
- Promover alimentación saludable.
- Incluir la ergonomía y la actividad física (recreativa) en la jornada laboral.
- Generar ambientes libres de humo.
- Crear programas preventivos de salud laboral.
- Desarrollo de actividades artísticas, recreativas, de asociatividad.

1.2.9 Las organizaciones resilientes. Están conscientes de los siguientes puntos:

- Están conscientes que la organización está integrada por personas como parte principal de la empresa, por sobre lo económico y las estructuras.
- Saben que dependen del recurso humano totalmente y que deben preocuparse por su estado físico y psicológico.
- Están esperando cambios en el ambiente laboral en cualquier momento, estando preparados para recibirlos; renovándose y adaptándose a ellos.
- Buscan el potencial máximo en sus empleados para inyectarlo en la organización para salir adelante ante cualquier crisis.
- Desarrollan al máximo su creatividad e innovación
- Valoran a sus empleados, sus habilidades y confían en ellos
- Toman en cuenta las opiniones de sus integrantes, existe la comunicación en la toma de decisiones.
- Las metas y objetivos de éstas están ligadas fuertemente a las de los trabajadores.

1.3 Desarrollo de la resiliencia en las organizaciones.

1.3.1 Puntos de resiliencia a aplicar por el directivo. Se enlistan los pasos a seguir por el directivo para el desarrollo de la resiliencia en la organización:

- Creará estrategias que puedan convertirse en oportunidades para enfrentar situaciones adversas ya sea internas o externas, utilizando la comunicación y los objetivos para sustentarlas.
- Trabajo en equipo, motivándolos a innovar.
- Ayudar a desarrollar planes y enumerar por orden de importancia para llevarlos a cabo.
- Mantener el conocimiento y aprendizaje en la organización
- Ser flexible con los subordinados, y darles la opción de seguirse capacitando.
- Mantener el equilibrio entre la vida personal y laboral

Una organización resiliente identifica cuando se requieren hacer modificaciones antes de que sea presionada a realizarlos. Como empresas resilientes hay ventajas sobre las que no la son.

1.3.2 Ambiente laboral resiliente. En la actualidad en las organizaciones se conoce que cualquier situación laboral o personal afecta la salud de los empleados. Es por esta razón que la persona debe de buscar un ambiente que lo ponga fuera de peligro y alejado de un ambiente nocivo; la persona busca a toda costa estar en un ambiente ideal, o por lo menos que no le afecte los problemas que haya dentro de su organización, aquí es donde está iniciándose la resiliencia en forma personal por el trabajador, que no le afecte demasiado como para que su rendimiento baje. Aquí también entra el trabajo del directivo, el empleado no sólo debe de ser indiferente a las situaciones problemáticas de la organización, sino crecer junto con ellos, por lo que el directivo debe hacerse cargo de ello y tratar

de buscar solución para fortalecerse de esas dificultades; tratar de que su equipo supere y siga adelante.

Un ambiente laboral resiliente, es aquel que en momentos de cambios provocados por circunstancias económicas o sociales y/o producto de las tensiones propias del fenómeno de la globalización o el mercado, son capaces de presentar un desempeño superior a otras y obtienen beneficios adicionales a partir de situaciones adversas o imprevistas. (Saavedra, 2004).

1.3.3 Ventajas de una organización resiliente:

- Menores niveles de stress en los empleados
- Equipos de trabajo con innovación y efectivos
- Mayor productividad
- Mayor éxito
- Mayor rentabilidad

1.3.4 La resiliencia, una necesidad en las organizaciones. La organización en la actualidad así como necesita personas altamente eficientes, también necesita altamente resilientes. Por lo tanto debe de contribuir al desarrollo de esta capacidad en sus empleados a través de los directivos, siendo ellos los principales resilientes; al inicio será difícil promover esta habilidad, ya que las personas cuando no creen en algo por lo general que no conocen, son pesimistas, haciendo conflictos tras conflicto sin que puedan llegarse a nuevos acuerdos y mucho menos aprender de ellos. A diferencia de organizaciones de otros países como Chile, donde las personas necesitan ir a un psicólogo para creer que después de una situación difícil tiene que aprender de ella, o de los occidentales que a través de su yo interno logran superar cualquier obstáculo incluso el dolor, se puede considerar que también la resiliencia tendrá que ver con el tipo de cultura que se tiene, y que por naturaleza este país es resiliente, hace bromas y se ríe de las situaciones difíciles por muy duras y dolorosas que sean. Esto debe de dar alguna

ventaja a las organizaciones mexicanas, que con aprendizaje y trabajo se puede lograr una resiliencia con disciplina.

1.3.5 Ejemplos de aplicación de la resiliencia. Se puede desarrollar un programa para hacer conciencia en las personas de la organización, así como crear políticas para implantarse en las organizaciones. Estas personas necesitan apoyo para desarrollarse en el ámbito laboral.

Pueden existir empresas donde existen políticas para este tipo de problema, pero hagan falta recursos para llevarlas a cabo. El sida necesita requerimientos muy especiales y específicos para ser aplicados y proyectados hacia el desarrollo organizacional para ser implantados en conjunto, creando una nueva cultura organizacional. Las organizaciones deberán de ser resilientes en cualquier situación, incluso ante ésta.

Es difícil construir una resiliencia contra el sida, sin embargo existen puntos importantes y básicos que se deben de tomar en cuenta para comenzar a ser resilientes, como son la no discriminación, el respeto y la equidad.

Otro ejemplo para este tema es la Discapacidad dentro de la organización, parte de lo que es desarrollar esta habilidad, no sólo es superar cualquier obstáculo y salir adelante, hay situaciones en las cuales no vuelve hacer el mismo; y esto se refiere a cuando una persona de la organización sufre algún accidente y se vuelve discapacitado; realmente la empresa, los directivos y los compañeros no están preparados para un cambio así; preparados para no discriminar al compañero de trabajo que ya es diferente a como lo conocieron.

Como consecuencia de este triste suceso, tanto la persona como la organización tienen que comenzar a construir una nueva vida e iniciar una nueva etapa con condiciones diferentes pero no menos productivas, buscando nuevas opciones en donde el trabajador puede desarrollarse de la mejor manera y asignándole un trabajo que pueda realizar dignamente. Para aplicar la resiliencia hay que demostrar que se puede ser humano sin dejar de ser fuerte.

Con esta habilidad, se puede decir que todo el resto de las personas que no entran en este caso, podrán estar en una situación más fácil de sobreponer, porque siempre habrá quien tenga y viva peores situaciones que otros. Una persona resiliente con discapacidad buscará una organización resiliente, para poder superarse dando lo mejor de él y siendo autosuficiente; por lo tanto obtendrá que se solidaricen con él, y concientizando a la organización que las personas son importantes.

1.4 Habilidades directivas para la gestión de la resiliencia

Estos temas tienen que ver directamente con el desarrollo de la resiliencia en las organizaciones ya que van conectados unos con otros y si se dan en la organización, van a ayudar a que el proceso de esta habilidad sea más efectivo y mejor desarrollado por todos. Se puede considerar como herramientas para desarrollar la propia estrategia de la resiliencia. A continuación se enlistan los temas y se da una breve explicación del mismo para entender mejor el proceso de la resiliencia.

1.1.4 Liderazgo. Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. (Koontz ,y Wehrich, 2004)

- *Principio del liderazgo.* Los individuos tienden a seguir a quienes les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes. (Koontz y Wehrich, 2004)

El trabajo del líder es dar ánimo y aliento a los seguidores para que puedan desarrollar su propio talento en el trabajo de la organización y darles

seguridad en sí mismos. El líder debe de tener muy definido cuales son los objetivos a alcanzar, las capacidades y habilidades que se tendrán que desarrollar para lograr. El líder es un facilitador de grupo, es decir, debe de proveer de las herramientas e inspiración para cumplir las metas organizacionales. También es considerado un ejemplo de valores, donde debe de demostrar calidad humana y honestidad.

- *Líderes Transaccionales y Transformacionales.* Los primeros están conscientes que requieren de otras personas para lograr los objetivos, definen funciones organizacionales, implantan una estructura organizacional para el mejor desempeño de sus actividades y consideran las necesidades sociales de sus subordinados; trabajando así como una organización eficiente y eficaz.

Los Transformacionales tienen una visión a futuro que proyectan a sus subordinados, y cuentan con una facilidad de motivar para integrar a las personas en una cultura organizacional creando el ambiente ideal para que se realice el cambio organizacional.

1.4.2 Motivación. Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. (Koontz y Weihrich, 2004)

En la actualidad se sabe que cada uno es responsable de su motivación y que aunque el directivo tiene la responsabilidad de crear un ambiente y condiciones favorables para el mejor desempeño del trabajo, se debe de desarrollar la automotivación.

La motivación debe ser interna en el individuo, aunque están determinados en gran parte por los aspectos motivacionales que los rodean, como los que proporciona la organización donde se desarrollan laboralmente.

1.4.3 Comunicación. Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla. (Koontz y Weihrich, 2004).

Objetivos de la comunicación:

- Se necesita comunicación para dar a conocer las metas en la organización
- Definir y proyectar planes para lograrlos
- Organizarse de manera eficiente
- Desarrollar y evaluar a los integrantes de la organización
- Dirigir y orientar, creando un ambiente favorable para que haya motivación
- Medir el desempeño

La comunicación en la organización es la que mantiene la unión entre sus áreas y departamentos en todos los niveles, se puede considerar también la comunicación estratégica, que consiste en crear estrategias para aplicarlas a los procesos organizacionales a través de tácticas para acelerar esos procesos.

El responsable de la comunicación dentro de la organización se hará cargo de la organización, deberá detectar problemas y plantear soluciones.

Este proceso dirige hacia una visión futura y se debe desarrollar a través de la comunicación y está relacionada con la resiliencia porque se están proyectando a futuro para tener determinantes hacia ciertos cambios en el futuro de la organización.

En este capítulo se mencionaron los antecedentes más importantes de la resiliencia, enumerando parte de las características a desarrollar para que se dé un proceso de resiliencia personal, sin dejar atrás la importancia de la resiliencia organizacional aplicada en un ámbito de la cultura organizacional. Se estudiaron

los aspectos del proceso de aplicación de la resiliencia y se conoció un poco más del impacto que tiene la resiliencia en las organizaciones.

La resiliencia nace por la necesidad de afrontar los cambios que se dan por la globalización y economía del país, tratando de sobrevivir y ser superiores a otras organizaciones menos fuertes y que al no ser resilientes tienden a desaparecer. Existen aspectos que se tienen que trabajar, que están directamente ligados con la resiliencia, como la motivación, comunicación y liderazgo, y que pueden ayudar a crear un ambiente propicio en la empresa para la resiliencia.

Para terminar este capítulo se puede concluir que la resiliencia es un proceso que involucra varias habilidades, que permite desarrollar fortalezas de las debilidades; hay que buscar la creatividad, desarrollar los canales de comunicación y si se necesita ayuda, pedirla y a su vez extenderla a los demás. Esta habilidad se relaciona con el clima organizacional, ya que facilita el desarrollo de la misma, dentro de la organización, así como la relación con los demás; abriendo una nueva posibilidad de fortalecimiento para superar situaciones difíciles como empresa, mejorando la respuesta y actitud de los demás.

II. MARCO METODOLÓGICO E INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentó el desarrollo de la investigación con sistema de recolección de datos, es a través de cuestionarios, respetando siempre la confidencialidad de la información proporcionada por las empresas. También se presentaron las respuestas de la recolección de datos, obtenidos a través de la aplicación de los cuestionarios; de las 147 empresas grandes del Estado de Querétaro, se tomó una muestra de 15 empresas seleccionadas por conveniencia. Se detalla a continuación la metodología utilizada en esta investigación para su desarrollo, identificando la selección de la muestra, recolección, medición y análisis de los datos proporcionados por las empresas encuestadas.

2.1 Metodología de la investigación

2.1.1 Selección de la muestra. Para demostrar que en el Estado de Querétaro, hay empresas que conocen y aplican el proceso de resiliencia, se parte de una investigación exploratoria, por ser un tema nuevo en éste ámbito y con el enfoque utilizado, ya que está iniciándose en las organizaciones. Primero se identifica aquellas organizaciones con más de cien empleados en el Estado, a través directorios SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano), de las 147 organizaciones (Apéndice 1) se seleccionaron 15 empresas las cuales se les envió un cuestionario de 18 preguntas cerradas, con la finalidad de identificar si lo conocen y aplican en las organizaciones. Se aplicó un enfoque no cuantitativo para esta investigación, aplicándose en la recolección de datos. Con respecto a la comprobación de la hipótesis se realizó un análisis estadístico no probabilístico. Se menciona la pregunta de investigación mencionada en la introducción ¿Los directivos desarrollan estrategias para ayudar a su personal para salir adelante en las situaciones difíciles que afecten el rendimiento en su trabajo?.

La hipótesis se planteó desde la introducción, hay empresas grandes en el estado de Querétaro que conocen y aplican la resiliencia; tomando así la resiliencia el tema principal de esta investigación, y causando interés en las

personas que lo conocieron a través del cuestionario. La variable principal independiente es la resiliencia, y la dependiente su aplicación.

Ho: Hay empresas grandes en el estado de Querétaro que no conocen y no aplican la resiliencia.

El objetivo de la de la investigación es conocer qué empresas grandes (más de cien empleados) del estado de Querétaro tienen conocimiento y una aplicación práctica del proceso de resiliencia.

2.1.2 Instrumento de Medición. Después de seleccionarse el tipo de investigación y la selección de la muestra, se elige el instrumento de medición para la recolección de datos. La investigación se realiza a través de cuestionarios. El cuestionario (Apéndice 2) está compuesto por 18 preguntas cerradas con las cuales se puede conocer si los resultados respaldan la hipótesis.

2.1.3 Recolección de los Datos. El cuestionario se envió por correo electrónico para ser contestado de manera confidencial y personal a las 15 empresas seleccionadas por conveniencia. El cuestionario tiene el objetivo de identificar si conocían y aplicaban la resiliencia, así como la importancia del factor humano en las empresas grandes del Estado de Querétaro, buscando una respuesta a la hipótesis planteada.

2.2 Análisis de interpretación de los resultados

Se detalla a continuación las gráficas del total de la población y de la muestra, así como cada una de las respuestas contestadas a las preguntas aplicadas en el cuestionario, para posteriormente pasar a la conclusión de la investigación.

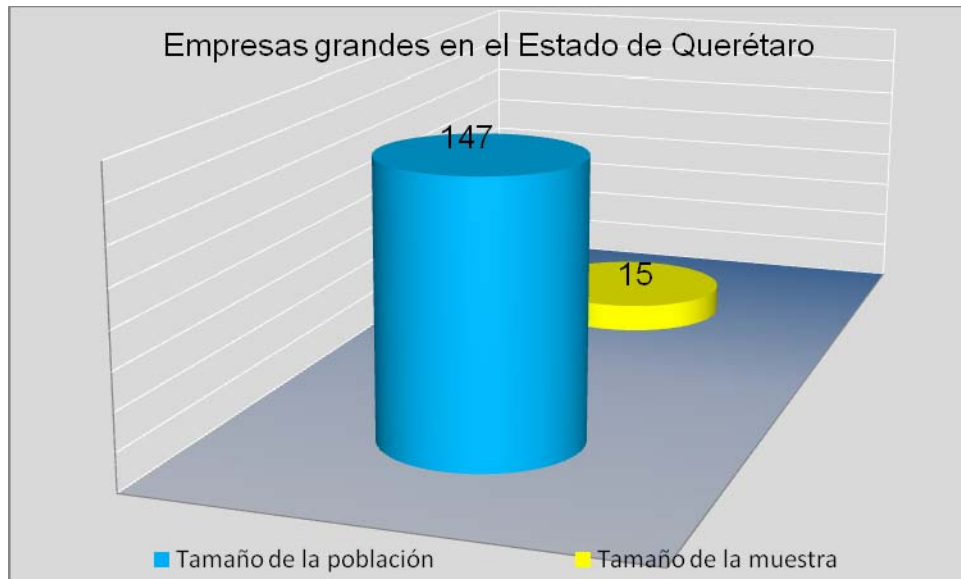


Figura 2.2.1. Empresas grandes en el Estado de Querétaro, con el tamaño de la población y el tamaño de la muestra.

Se encuestaron 15 empresas por conveniencia de la población total de las empresas grandes del Estado de Querétaro registrados en la SIEM, que en porcentaje representa 15.30% del cuestionario aplicado.

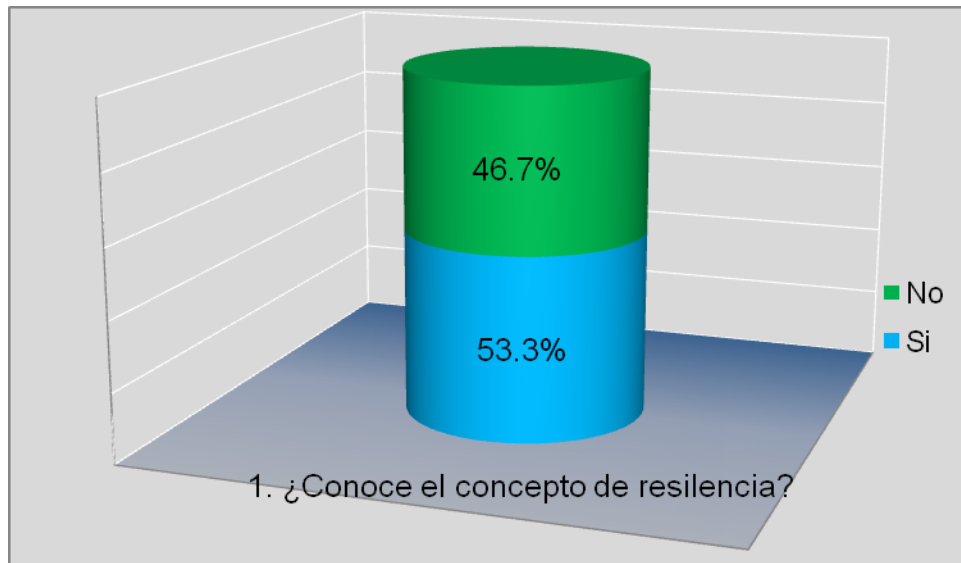


Figura 2.2.2 Conocimiento del término resiliencia

De las 15 empresas que contestaron el cuestionario, el 53.3% conoce el concepto de la resiliencia y el 46.7% no la conoce. Aunque con el cuestionario ya la han conocido porque se anexó casi al final un concepto breve de resiliencia y resiliencia organizacional.



Figura 2.2.3 Aplicación de la resiliencia en las organizaciones

El 60% del total de cuestionarios contestados si aplica la resiliencia, aunque el 40% no lo aplica, se puede decir que la mayoría la aplica, sin embargo el porcentaje de no aplicación es alto. Con este porcentaje se comprueba la hipótesis planteada.

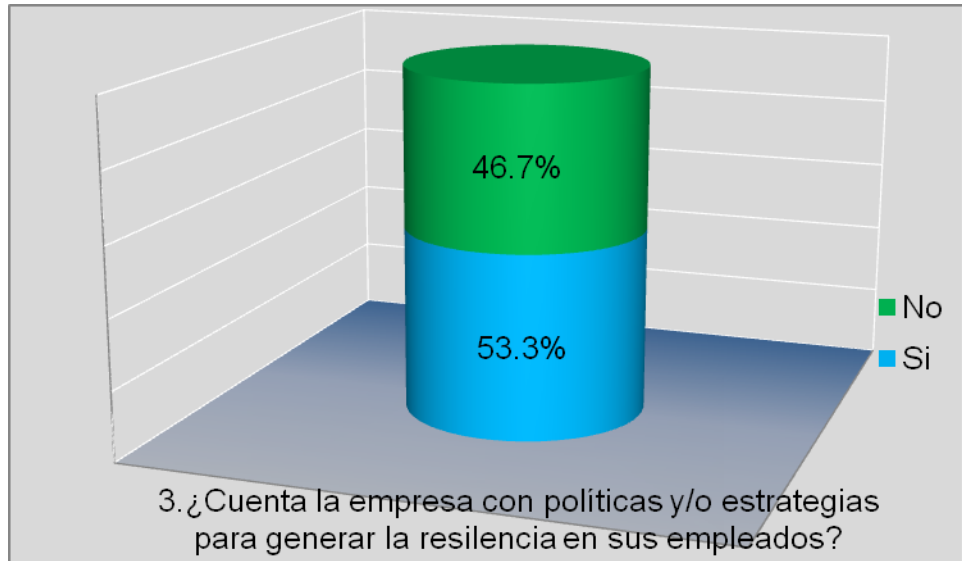


Figura 2.2.4 Políticas y/o estrategias para generar resiliencia en las organizaciones

El 53.3% si cuenta con políticas o estrategias por escrito de la aplicación de la resiliencia, y el otro 46.7% aunque aplica la resiliencia no cuenta con un documento que fundamente la aplicación.

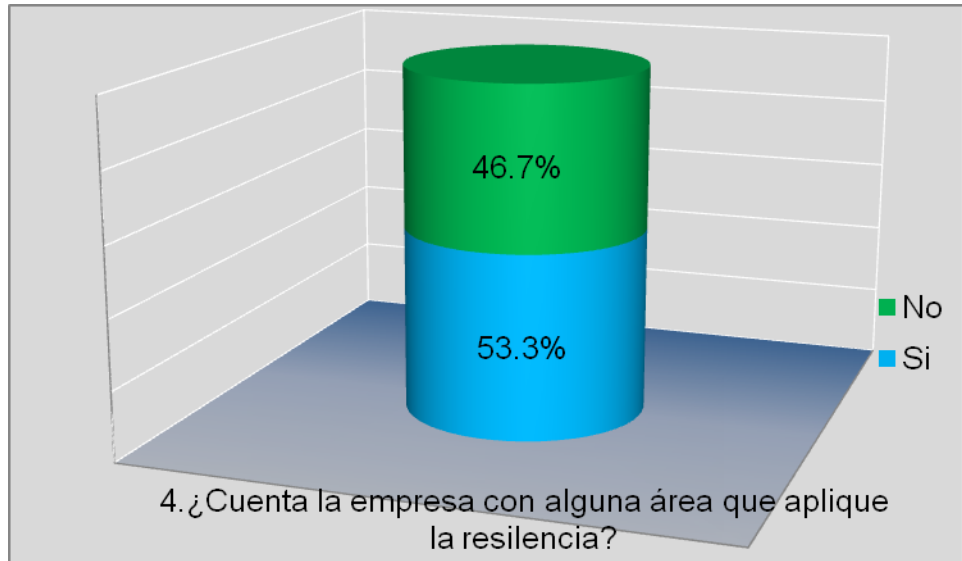


Figura 2.2.5 Área responsable de aplicar la resiliencia

El 53.3% cuenta con área de aplicación de la resiliencia que fue el departamento de recursos humanos para la mayoría, excepto uno que lo aplica el área de servicio de calidad de vida, y el 46.7% no cuenta con área que la aplique porque no existe resiliencia en su empresa.

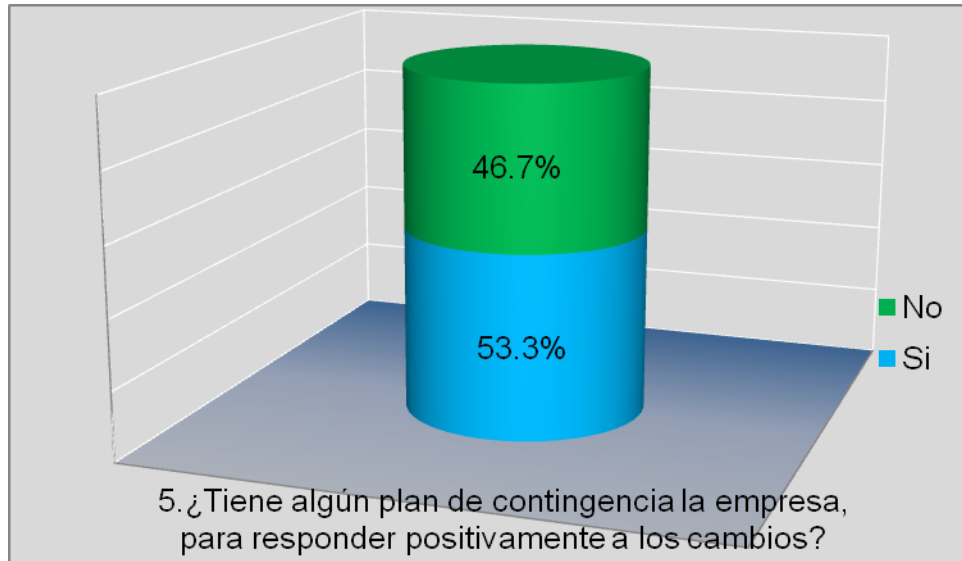


Figura 2.2.6 Plan de contingencia para responder a los cambios positivamente

El 53.3% cuenta con un plan de contingencias para los futuros cambios, preverlos y enfrentarlos positivamente y quien cuenta con el plan son las empresas que aplican la resiliencia, mientras que el 46.7% no cuenta con este plan de contingencias por lo tanto no aplica la resiliencia.

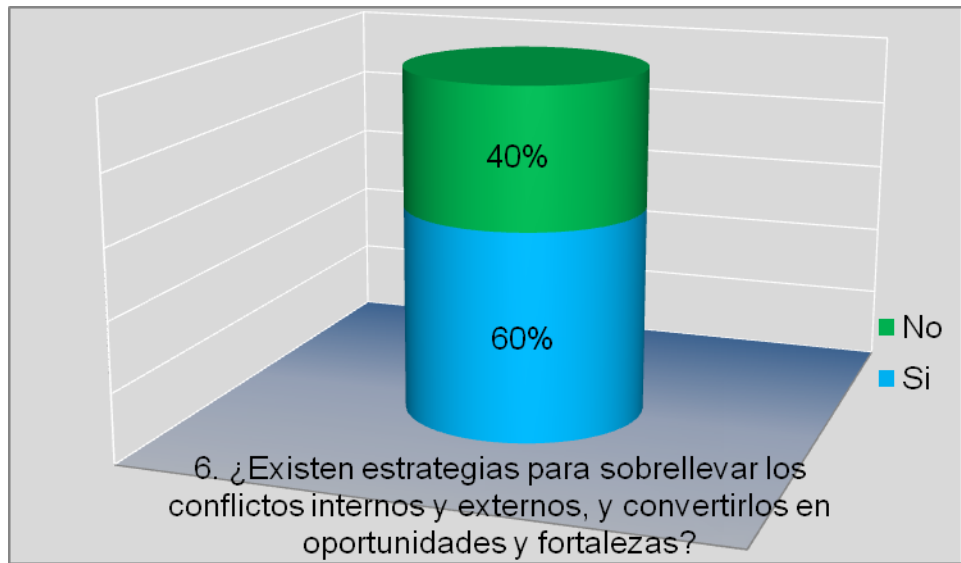


Figura 2.2.7 Estrategias para enfrentar conflictos internos y externos en las organizaciones

El 60% de las empresas encuestadas tienen estrategias para enfrentar conflictos ya sea internos o externos, y siempre buscando el lado positivo y la forma de salir fortalecidos, siendo este porcentaje el que aplica la resiliencia, mientras que el 40% no prevee como solucionar esos conflictos y no aplica la resiliencia.

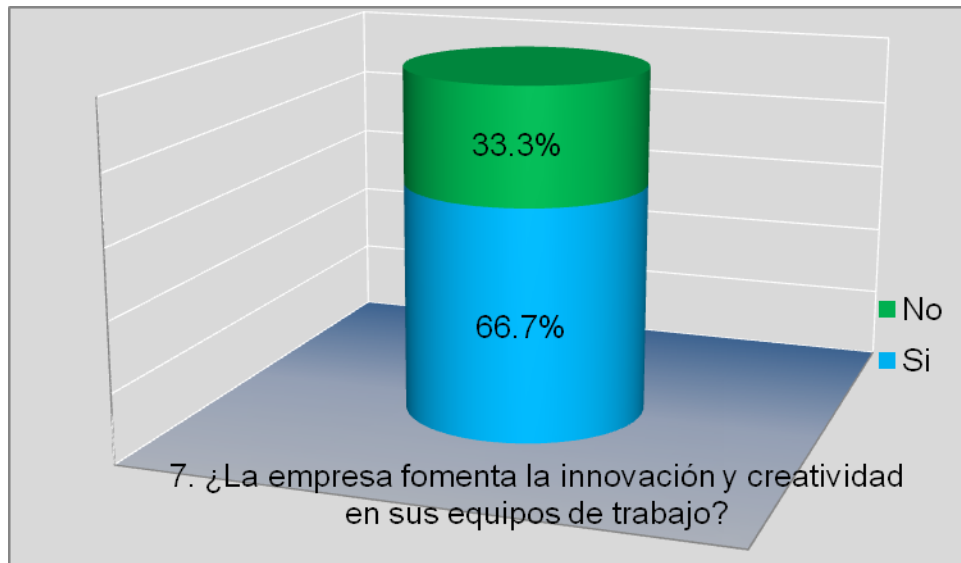


Figura 2.2.8 Innovación y creatividad en los equipos de trabajo dentro de las empresas

El 66.7% de las empresas encuestadas fomentan la innovación y creatividad en sus grupos de trabajo, que la mayoría son empresas resilientes; y el 33.3% no les interesa motivar a sus equipos de trabajo y son no resilientes.

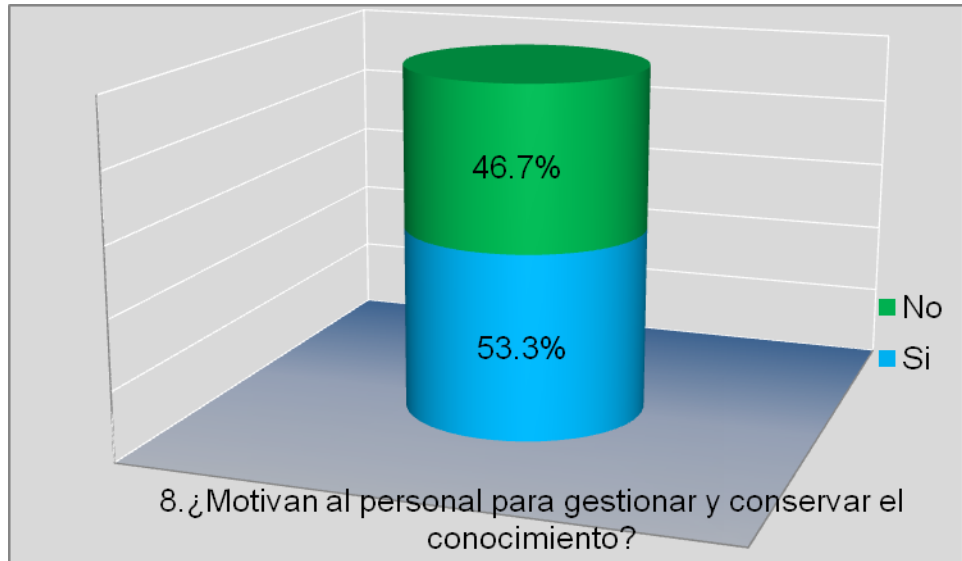


Figura 2.2.9 Motivación por al personal para gestionar el conocimiento en las empresas

El 53.3% de las empresas, sí motivan a su personal para que se gestione el conocimiento, coincidiendo que todas aplican la resiliencia, mientras que el 46.7% no les interesa motivar a su personal a través del conocimiento considerando también que una resiliente no gestiona este aspecto.

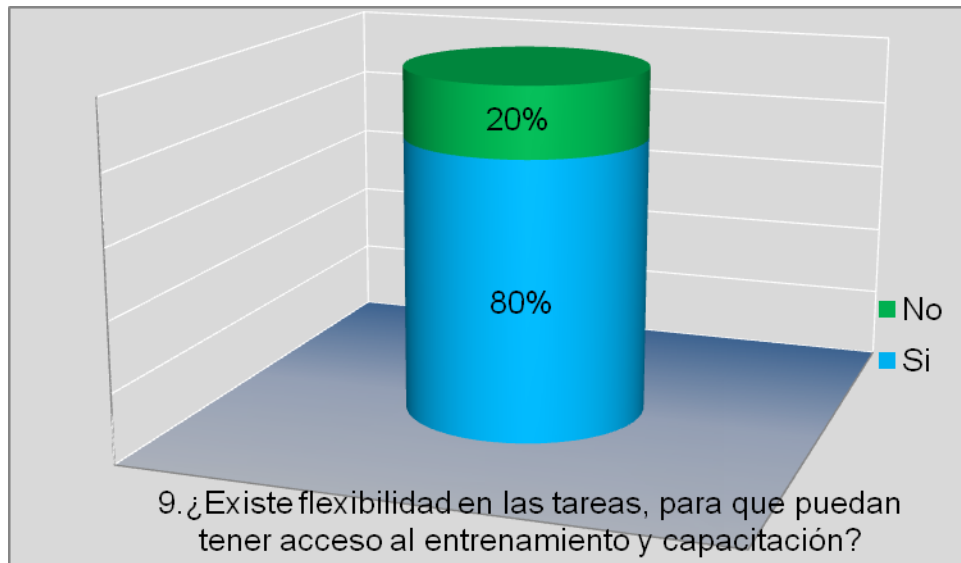


Figura 2.2.10 Flexibilidad en las tareas de la organización para capacitarse

El 80% de las empresas tiene flexibilidad en sus horarios para que sus empleados se capaciten y son empresas resilientes y no resilientes, mientras que el 20% no es flexible para las tareas y por lo tanto el empleado no tiene forma de capacitarse y por consecuencia no es resiliente.

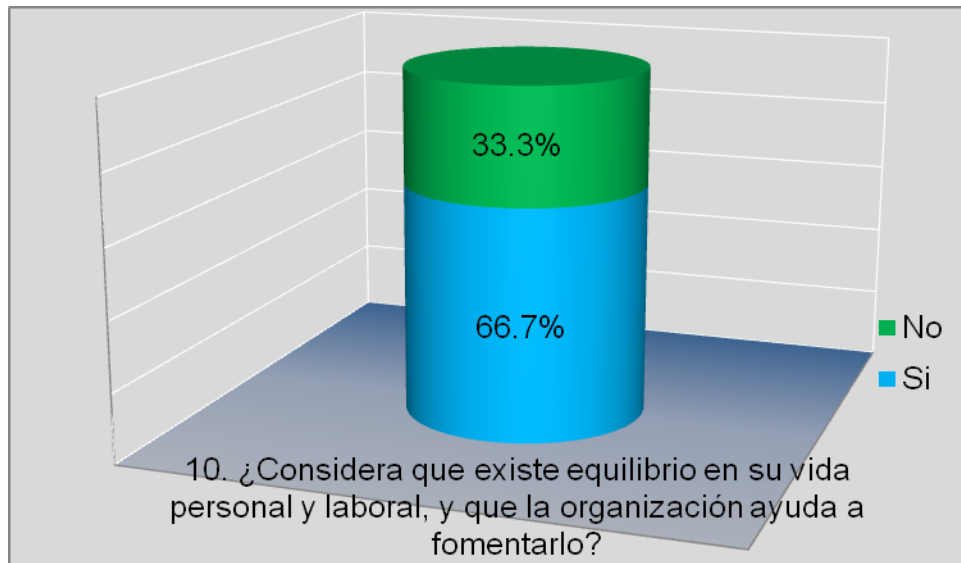


Figura 2.2.11 Equilibrio entre lo personal y laboral

El 66.7% de los encuestados consideran que existe equilibrio en su vida personal y laboral y aquí hay combinación de resilentes y no resilentes, y dentro del 33.3% que cuenta con un desequilibrio emocional son no resilentes.

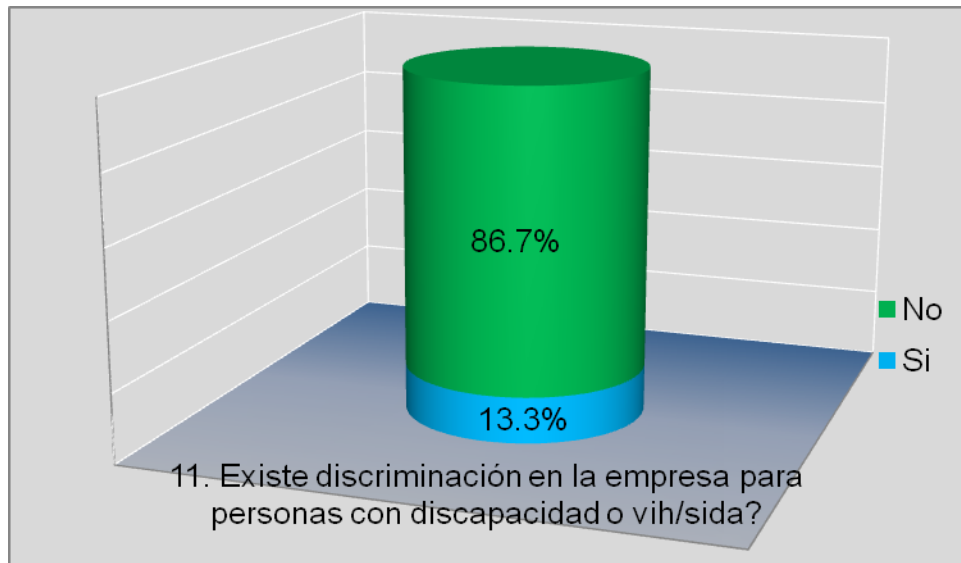


Figura 2.2.12 Discriminación en las empresas, de personas con discapacidad

El 13.3% de las empresas encuestadas tiene algún tipo de discriminación y no son empresas resilientes, mientras que el 86.7% que no discriminan a las personas son resilientes y también no resilientes.



Figura 2.2.13 Temas expuestos en la organización

Se muestra el número de empresas que proporcionaron algún tipo de plática o capacitación para sus empleados, aquí es indistinto el que sean resilientes o no, aunque los resilientes si tienen un poco más de capacitación pero sólo algunos, no se cumple en la mayoría.



Figura 2.2.14 Razones por las cuales no se da la resiliencia en las empresas

Se considera importante conocer los motivos por los cuales no hay resiliencia en las empresas encuestadas y la mayoría coincide el desconocimiento del tema, ya que es relativamente nuevo en las organizaciones, aunque no es justificación. De ahí se va a un falta de estrategia y visión organizacional, en donde se tiene que trabajar con la empresa para cambiar su cultura organizacional.

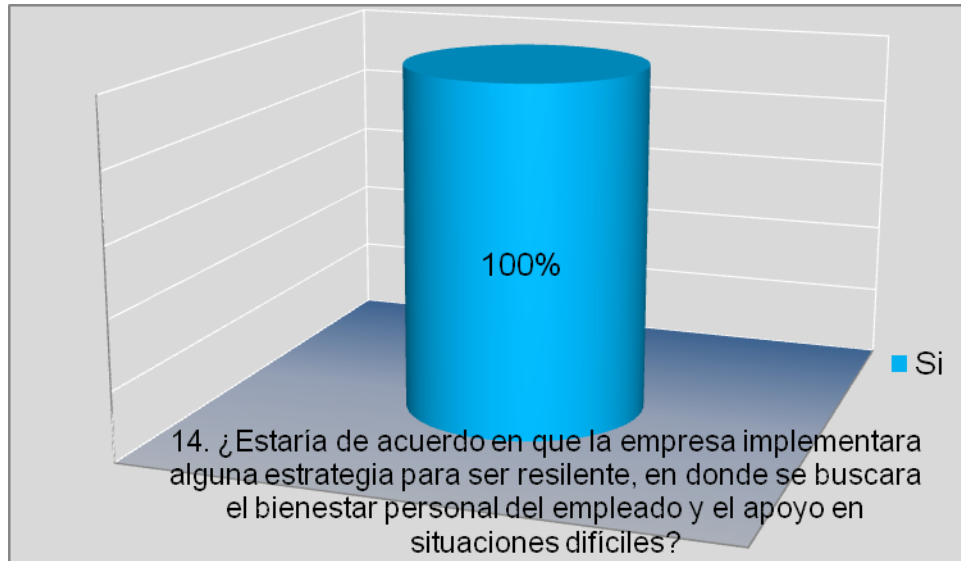


Figura 2.2.15 Empresas que muestran interés por implementar la resiliencia

En esta pregunta el 100% de los encuestados coincidieron en implementar una estrategia resiliente para el bienestar del empleado, independientemente de que fueran empresas resilientes o no. Y esto significa que el empleado necesita saberse importante para su empresa.

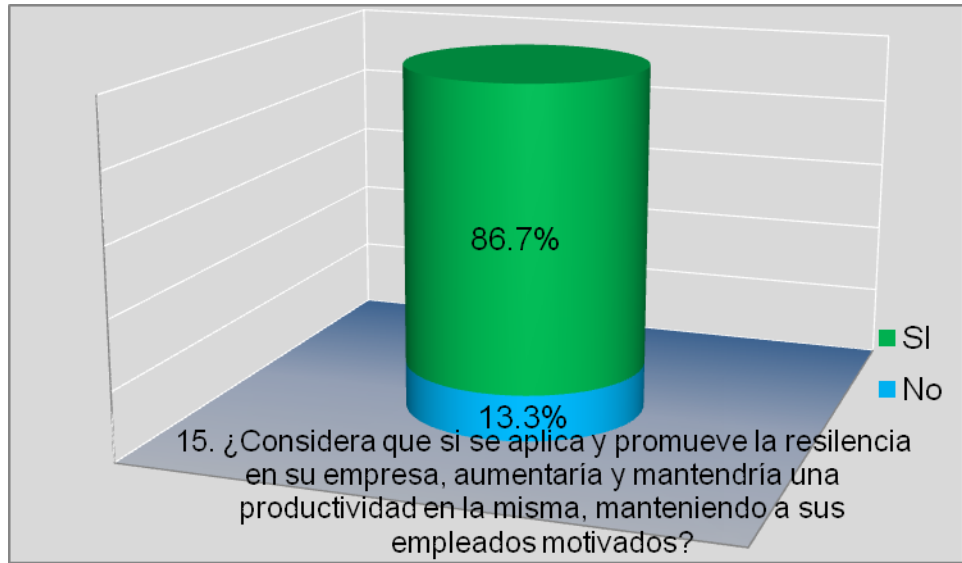


Figura 2.2.16 La aplicación de la resiliencia beneficia la productividad y la motivación

El 86.7% de los encuestados consideran que aumentaría su productividad y motivación si implantaran la resiliencia, considerando aquí a los encuestados con empresas resilientes y también los no resilientes; y el 13.3% opina todo lo contrario, considera que no tiene relación alguna y que la productividad y motivación sería igual, está claro que no son resilientes.

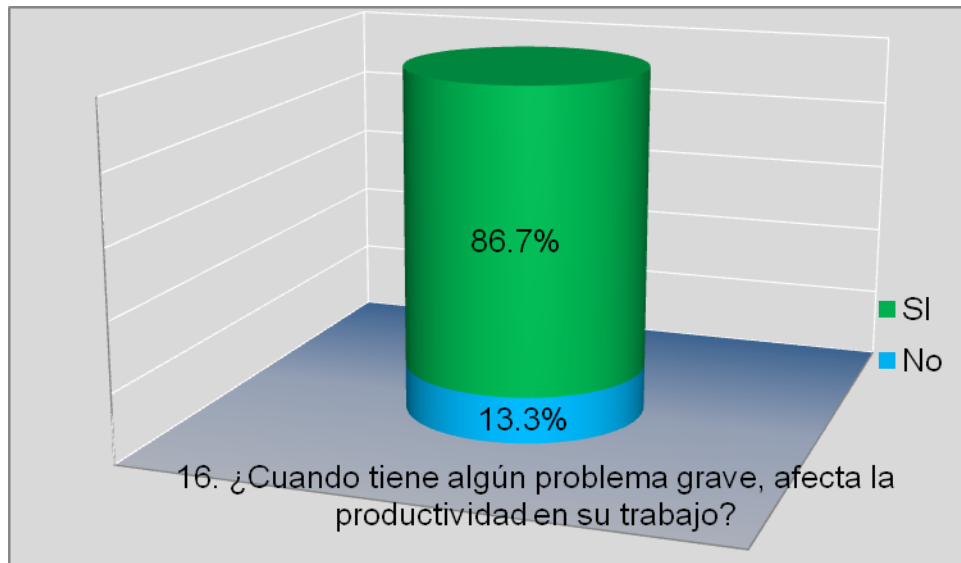


Figura 2.2.17 Los problemas afectan la productividad en el trabajo

El 86.7% de los encuestados consideran que si tiene problemas no hay buena productividad en su trabajo, considerando en este porcentaje resilientes y no resilientes; y el 13.3% considera que no tiene relación y que la productividad sigue igual con o sin problemas personales, obviamente considerados no resilientes. Mucho depende de carácter, hay personas que igual dejan sus problemas fuera de la empresa y hay quienes cargan con ellos siempre y precisamente hay que saber como puede hacerse más leve esa carga para el trabajador.

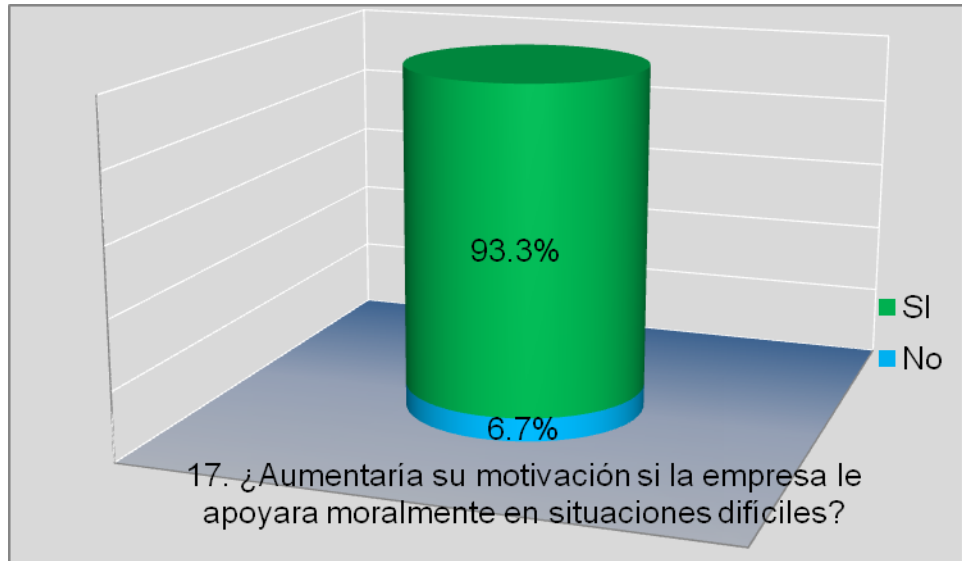


Figura 2.2.18 Motivación para los empleados que reciben apoyo por la empresa en situaciones difíciles

El 93.3% de los encuestados aumentaría su motivación si su empresa lo apoyará moralmente incluyendo encuestados de empresas resilientes y no resilientes; y el 6.7% no le motivaría tal apoyo, por lo tanto no es resiliente.

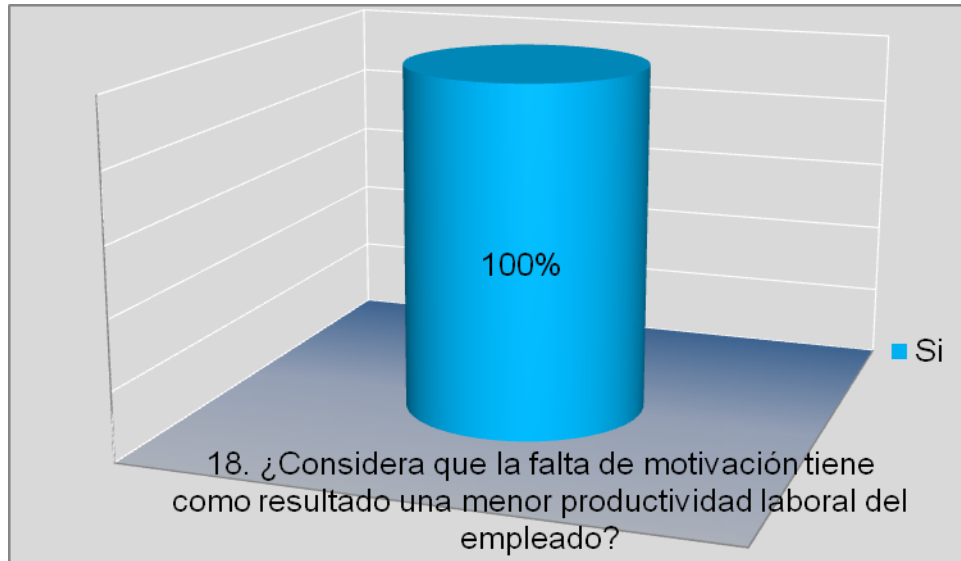


Figura 2.2.19 Motivación relacionada con la productividad

El 100% de los encuestados coincidieron con que la motivación está directamente relacionada con la productividad; y esto nos lleva a la conclusión de que sí debe de haber resiliencia en las organizaciones para que a su vez traiga como consecuencia en sus empleados una motivación continua que lleve a una productividad sostenida.

La aplicación del cuestionario da como resultado a unas respuestas muy variadas, ya que se ve que hay empresas que les interesa el factor humano y que no aplican la resiliencia, por falta de conocimiento del tema. Si con este tipo de investigación se dió a conocer el tema aunque no es la función principal, y despertó el interés de los encuestados es posible que aumente la aplicación de la resiliencia en Querétaro en un futuro próximo. No es objetivo de la investigación decir cómo se tiene que aplicar la resiliencia, ni convencerlos que se aplique. Esta investigación es sólo el inicio o la introducción de un extenso tema y muy variado para aplicarse en las empresas, y deja abierto el camino fundamentando las bases para un desarrollo más amplio del tema en futuras investigaciones.

III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 Conclusiones sobre la investigación

El estudiar el tema de resiliencia se encontró que muchas personas del área administrativa no tenían clara la idea, es un nuevo tema aquí en Querétaro y pocas personas saben de la aplicación práctica dentro de la gestión empresarial que determina o modifica la cultura organizacional.

Otro de los inconvenientes que se encontraron es que no se asocia la resiliencia al proceso de administración sino más bien lo enfocan o ven desde la perspectiva de la psicología y de esa manera impide que los directivos y ejecutivos de las organizaciones desarrolle habilidades directivas que le permita aplicar el proceso de resiliencia.

Por otra parte se encontró que el proceso de resiliencia se puede aplicar a dos niveles a nivel personal y laboral y que tanto los individuos como las organizaciones tienen que estar preparados para el momento de crisis, y que una de las habilidades gerenciales está en la capacidad de respuesta ante las situaciones adversas, por lo tanto el estudio da la respuesta del comportamiento inicial de la pregunta del planteamiento: ¿Los directivos desarrollan estrategias para ayudar a su personal para salir adelante en las situaciones difíciles que afecten el rendimiento en su trabajo?.

Como resultado de las organizaciones se encontraron que nueve empresas si aplican la resiliencia y con este resultado se fundamenta y apoya la hipótesis: hay empresas grandes en el estado de Querétaro que conocen y aplican la resiliencia. Por otra parte se descubrió que el proceso de resiliencia tiene que ir acompañado de comunicación, liderazgo y motivación.

Se cumplió el objetivo de la investigación, que fue conocer que empresas grandes (más de cien empleados) del estado de Querétaro tienen conocimiento y una aplicación práctica del proceso de resiliencia.

Se descubrió que existen aplicaciones prácticas como las del sida y personas con discapacidad, en donde las empresas también son resilientes en

estos casos. De las respuestas se aprendió que todavía falta mucha cultura organizacional respecto al tema. Que hay empresas que no les interesa la resiliencia y el personal humano. Y hay empresas que les interesa la motivación en su personal pero sin embargo no aplican la resiliencia, la mayoría por falta de conocimiento.

El beneficio principal de la aplicación de la resiliencia como una estrategia es enfrentar con menos traumas los cambios para fortalecerse. La empresa debe de reinventar sus estrategias según vayan cambiando las situaciones, debe anticiparse a los cambios y adaptarse continuamente, sin interferir en los resultados esperados.

3.2 Recomendaciones

Para que se dé la resiliencia deben de existir valores tanto en la organización como en las personas. La aplicación de la resiliencia en las empresas depende del ser humano para que sus actividades se lleven a cabo y toman las decisiones que los llevan al resultado final.

El ser humano es social por naturaleza y en lo laboral percibe cualquier cambio que afecte al medio ambiente. Y la resiliencia va a ayudar a que haya armonía para enfrentar los cambios organizacionales. La comunicación depende de las personas y si se da con la información correcta, la persona desempeña mejor su trabajo.

La empresa deberá ser capaz de enfrentar cambios internos y externos, teniendo flexibilidad para adaptarse a los mismos; obteniendo beneficios de ellos y manteniendo su productividad. Siempre debe de existir un plan de contingencia y creer que un desastre o crisis puede sufrir la organización en cualquier momento.

Se debe considerar hacerse una investigación de los empleados, respecto a que posibilidades tienen de crecimiento e identificando sus fortalezas y debilidades, buscar en donde puede crecer y desarrollar su potencial con entusiasmo y motivación; así mismo incentivarlo y retribuirlo para potenciar sus

logros en la empresa; los valores y la ética es parte fundamental en la organización para que se dé la resiliencia.

El directivo debe estar pendiente de su entorno para alertar en cualquier momento de algún cambio que se vaya a dar y lo pueda identificar antes que los demás, para así prepararse al cambio con anticipación, adaptarse y salir fortalecido del mismo.

Se concluye que debe existir un desarrollo personal, esforzándose cada una de las personas, haciendo un análisis de conciencia por cambiar y mejorar. Para que exista la resiliencia debe existir un clima adecuado y de confianza para que se dé el cambio, y aumente su motivación.

Para terminar con este trabajo se mencionan algunos ejemplos de cómo se aplica la resiliencia según la investigación realizada y haciendo la aclaración de que con esto no se pretende en ningún momento decir como tienen que aplicar su resiliencia, ya que no es objeto de la investigación; y esto podría ser una futura propuesta para una investigación que vaya enfocada hacia como desarrollar la resiliencia y como implantar el proceso de la misma.

- Despedidos por causas distintas al empleado, como última prestación y consideración final se da una especie de asesoría psicológica y asesoría para realizar un currículum para conseguir un nuevo trabajo.
- Se establecen zonas y tiempos para las mamás para que puedan amamantar a sus hijos.
- Arreglos temporales para que puedan trabajar desde su casa y atender a la situación urgente que tengan.
- Tener arreglos de tiempos para trabajar las mismas horas en menos días o ser flexibles en que días trabajar.
- Psicólogo, para cuando se tenga problemas graves, incluso por teléfono en casos extremos.
- Manejo de stress para cuando se sienta con problema pueda hablar a un psicólogo.

- Semanas de salud donde se va a laboratorio para hacer revisión general del empleado.
- Concursos para cambiar hábitos. No fumar, comer 5 verduras al día, 5 frutas, caminar 1000 pasos al día.
- Fomentar el deporte organizando, torneos de futbol, boliche, etc. apoyando la empresa con la renta de la cancha por ejemplo.
- Crear club de hobbies como lectura, cine, videojuegos, arte, pintura, fotografía, etc. para convivencia. La empresa les apoya por en comprarles algunos libros, videos, películas, pagan la renta de una galería para su exposición.
- Tres días de descanso en caso de fallecimiento de padres, conyugue e hijos.
- Apoyo económico por nacimiento de hijo y por muerte de algunos de los padres.
- Una semana de descanso por contraer matrimonio
- Tres días de descanso en caso de divorcio, dependiendo de la edad, puede aplicarse cinco días con personas mayores de 40 años.

IV. BIBLIOGRAFÍA

- APA, 2002, *Formato Apa*, Recuperado Septiembre. 16, 2007 desde <http://www.tc.umn.edu/~cana0021/otros/apa5.pdf>
- Bacca, A. G., 2006, *Resiliencia: el potencial oculto*, Recuperado Febrero. 20, 2008 desde <http://www.iccc.es/2006/09/13/resiliencia-el-potencial-oculto/#pp0>
- Cyrulnik, B., (2005), *Los patitos feos, la resiliencia: una infancia infeliz no determina la vida (6ª. Ed.)*, Gedisa, Barcelona, España.
- Frankl, V., 1991, *El hombre en busca de sentido*, Recuperado Febrero. 23, 2008 desde <http://www.opuslibros.org/PDF/Viktor%20Frankl%20-%20EI%20Hombre%20En%20Busca%20De%20Sentido.pdf>
- Fundación MS, 2007, *Discapacidad-resiliencia-trabajo*, Recuperado Julio. 31, 2008 desde http://www.discapnet.es/Discapnet/Castellano/Actualidad/Especiales/Noticia_16882.htm
- Hernández, S. R., Collado F, Baptista L., 1997, *Metodología de la investigación*, Recuperado Mayo. 29, 2008 desde <http://www.scribd.com/doc/415928/Hernandez-Sampieri-R-cap-2-4-5>
- Hernández, S. R., Collado F, y Baptista L. (2008), *Metodología de la Investigación*, Mc Graw-Hill Interamericana, México, D.F.
- Koontz, H., y Weihrich, H., (2003), *Administración* (12a. Edición), Mc Graw Hill, México, D.F.
- Kotliarenco, M., Caceres, I., Fontecilla, M., 1997, *Estado de arte en resiliencia*, Recuperado Febrero. 23, 2008 desde <http://www.paho.org/Spanish/HPP/HPF/ADOL/Resil6x9.pdf>
- Martínez T, 2006, *Resiliencia camino a la invulnerabilidad*, Recuperado Agosto. 5, 2008 desde <http://www.mpazm.es/resiliencia.pdf>
- Minolli C, 2000, *Empresas Resilientes: algunas ideas para construirlas*, Recuperado Febrero. 23, 2008 desde

http://www.cema.edu.ar/~cpcbm/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf

Peiró D. F., 2008 *La Resiliencia*, Recuperado Julio. 31, 2008 desde <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2470-la-resiliencia.html>

Saavedra E., 2006, *Resiliencia y ambientes laborales nocivos*, Recuperado Julio. 31, 2008 desde http://www.resiliencia.cl/investig/Saavedra_Resiliencia_ALN.doc

Santo N., Pérez M., Bonilla J., Collazo J., López J.; 2007, *Perspectivas teóricas de la resiliencia*, Recuperado Agosto. 7, 2008 desde <http://home.coqui.net/enza/RESILIENCIA,%20grupo%202.ppt>

Santori N., 2006, *Employee Assistance Program*, Recuperado Julio. 31, 2008 desde <http://www.eaplatina.com/newsletters/newsletter.asp?IdNews=115&IdSection=5>

SIEM, Recuperado Agosto. 26, 2008 <http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/estadisticas/muntamano.asp?qedo=22&tam=4>

UAQ, 2004, *Guía para la escritura de tesis de Posgrado*, Recuperado Marzo. 14, 2008 desde <http://www.uaq.mx/matematicas/ptesis/invGUIA.pdf>

Vera F., 2006, *La necesidad de ser resilientes*, Recuperado Julio. 31, 2008 desde <http://www.trabajosfernandovera.blogspot.com/>

APÉNDICE

Apéndice 1

Relación de empresas grandes del Estado de Querétaro

1.	Aeroquip de México, S.A. de C.V.
2.	Agrogen, S.A. de C.V.
3.	Albek de México, S.A. de C.V.
4.	Alpha Hi-Lex, S.A. de C.V.
5.	Alta Confección Queretana, S.A. de C.V.
6.	Arneses Eléctricos Automotrices, S.A. de C.V.
7.	Arteva Specialties, S. de R.L. de C.V.
8.	Arvin de México, S.A. de C.V.
9.	Autoliv Components México, S. de R.L. de C.V.
10.	Autoliv Steering Wheels México, S. de R.L. de C.V.
11.	Autopartes Industriales de Querétaro, S.A. de C.V.
12.	Autopartes Internacionales de Querétaro, S.A. de C.V.
13.	B & B Apparel, S.A. de C.V.
14.	Beachmold México, S. de R.L. de C.V.
15.	Bombardier Aerospace México, S.A. de C.V.
16.	BSM, S.A. de C.V.
17.	Bticino de México, S.A. de C.V.
18.	Cardanes, S.A. de C.V.
19.	Cartones Ponderosa, S.A. de C.V.
20.	Carvel Print Serigraph Inc.
21.	Celtic International School de México, S.C.
22.	Centro de Ingeniería y Desarrollo Industrial
23.	Centro de Ingenieros en Turbomáquinas, S.A. de R.L. C.V.
24.	Centro Universitario de Educación Contemporánea, S.C.
25.	Cleveland Die of México, S. de R.L. de C.V.
26.	Climate Systems Mexicana, S.A. de C.V.
27.	Club Sams Toreo
28.	CNH Componentes, S.A. de C.V.
29.	CNH Componentes, S.A. de C.V.
30.	CNH Industrial, S.A. de C.V.
31.	Collins & Aikman Carpet and Acoustics, S.A. de C.V.
32.	Collins and Aikman Servicios, S.A. de C.V.
33.	Compañía Mexicana de Radiología CGR, S.A. de C.V.
34.	Compañía Minera Peña de Bernal, S.A. de C.V.
35.	Compañía Vidriera, S.A. de C.V.
36.	Consorcio Cuma, S.A. de C.V.
37.	Cremería Las Palmas, S.A. de C.V.
38.	Daewoo Electronics Home Appliance de México, S.A. de C.V.
39.	Diehl Controls México, S.A. de C.V.
40.	Eckerle de México Services, S.A. de C.V.
41.	Eckerle de México, S.A. de C.V.

Apéndice 1 (continuación)

42.	Ekco Blaetti
43.	Electrónica Clarion, S.A. de C.V.
44.	Embotelladora Aga del Centro, S.A. de C.V.
45.	Embotelladora Potosí, S. de R.L. de C.V.
46.	Estaciones de Servicio, S.A. de C.V. Matriz
47.	Estaciones de Servicio, S.A. de C.V. Suc.
48.	Frigus Bohn S.A. de C.V. Suc. 1
49.	Frigus Bohn S.A. de C.V. Suc. 2
50.	Geo Querétaro, S.A. de C.V. Suc. 1
51.	Geo Querétaro, S.A. de C.V. Suc. 2
52.	Gigante, S.A. de C.V. Suc. 1
53.	Gigante, S.A. de C.V. Suc. 2
54.	Gigante, S.A. de C.V. Suc. 3
55.	Gollek Servicios, S.C.
56.	Grammer Mexicana, S.A. de C.V.
57.	Gramosa Agro Alimentos, S.A. de C.V.
58.	Graneleras Montes, S.A. de C.V.
59.	Grupo Empresarial Energético, S.A. de C.V. Matriz
60.	Grupo Empresarial Energético, S.A. de C.V. Suc.
61.	Grupo Papelero Scribe, S.A. de C.V.
62.	Grupo Vestimenta, S.A. de C.V.
63.	Home Mart México, S.A. de C.V.
64.	Hoteles Jurica, S.A. de C.V.
65.	Industria Envasadora de Querétaro, S.A. de C.V.
66.	Industrias Michelin, S.A. de C.V. Matriz
67.	Industrias Michelin, S.A. de C.V. Suc.
68.	Industrias Michelin, S.A. de C.V. Suc.
69.	Industrias Montacargas, S.A. de C.V.
70.	Inmobiliaria Hotelera de Querétaro, S.A. de C.V.
71.	Inmobiliaria Ogame, S.A. de C.V.
72.	Instituto Marciano Tinajero y Estrada, A.C.
73.	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey campus Qro
74.	Irizar México, S.A. de C.V.
75.	Kellogg de México, S. de R.L. de C.V.
76.	Kellogg Servicios, S.C.
77.	Kostal Mexicana, S.A. de C.V. Suc.1
78.	Kostal Mexicana, S.A. de C.V. Suc. 2
79.	La Salle San Juan del Río, A.C.
80.	Laboratorios Aranda, S.A. de C.V.
81.	LBQ Foundry, S.A. de C.V.
82.	Liverpool Provincia, S.A. de C.V.
83.	Mabe México, S. de R.L. de C.V. Componentes
84.	Mabe México, S. de R.L. de C.V. Refrigeradores

Apéndice 1 (continuación)

85.	Mei Querétaro S. de R.L. de C.V.
86.	Michelin México Services, S.A. de C.V. Suc. 1
87.	Michelin México Services, S.A. de C.V. Suc. 2
88.	Multisistemas de Seguridad del Bajío, S.A. de C.V.
89.	Nacional de Conductores Eléctricos, S.A. de C.V.
90.	Nihon Plast Mexicana, S.A. de C.V.
91.	Norgren Manufacturing de México, S.A. de C.V.
92.	Nucitec, S.A. de C.V.
93.	Nueva Empresa, S.C.
94.	Nueva Walmart de México, S. de R.L. de C.V. Suc. 1
95.	Nueva Walmart de México, S. de R.L. de C.V. Suc. 2
96.	Nueva Walmart de México, S. de R.L. de C.V. Suc. 3
97.	Nueva Walmart de México, S. de R.L. de C.V. Suc. 4
98.	Nueva Walmart de México, S. de R.L. de C.V. Suc. 5
99.	Nueva Walmart de México, S. de R.L. de C.V. Suc. 6
100.	Nueva Walmart de México, S. de R.L. de C.V. Suc. 7
101.	Nueva Walmart de México, S. de R.L. de C.V. Suc. 8
102.	Nueva Walmart de México, S. de R.L. de C.V. Suc. 9
103.	Nueva Walmart de México, S. de R.L. de C.V. Suc. 10
104.	Nueva Walmart de México, S. de R.L. de C.V. Suc. 11
105.	Nueva Walmart de México, S. de R.L. de C.V. Suc. 12
106.	Nutri Sow, S.A. de C.V.
107.	Patronato Colegio Fray Luis de León, A.C.
108.	Patronato del Instituto Asunción de Querétaro, A.C.
109.	Poliducto, S.A. de C.V.
110.	Pollo de Querétaro, S.A. de C.V.
111.	Porcelanite, S.A. de C.V.
112.	Productora y Maquiladora Queretana, S.A. de C.V.
113.	Productos Gerber, S.A. de C.V.
114.	Promotora Hotelera Misión Querétaro, S.A. de C.V.
115.	Pullman de Querétaro, S.A. de C.V.
116.	Radiomóvil Dipsa, S.A. de C.V. Suc. 1
117.	Radiomóvil Dipsa, S.A. de C.V. Suc. 2
118.	RC Digital, S.A. de C.V.
119.	Real de Minas de Querétaro, S.A. de C.V.
120.	Refrescos Victoria del Centro, S.A. de C.V.
121.	RR Donelley de México, S.A. de C.V.
122.	Servicio Pan Americano de Protección, S.A. de C.V. (Qro)
123.	Servicios Argkel, S.C.
124.	Sika Mexicana, S.A. de C.V.
125.	Sistemas y Servicios Sim, S.A.
126.	Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S.C.L.
127.	Sparvel, S.A. de C.V.

Apéndice 1 (continuación)

128.	Suburbia, S. de R.L. de C.V.
129.	Tecnofarma, S.A. de C.V.
130.	Tecnologías en Transporte, S.A. de C.V.
131.	Terminal de Autobuses de Querétaro, S.A. de C.V.
132.	Textil & Vinyl, S.A. de C.V.
133.	Tiendas Comercial Mexicana, S.A. de C.V. Suc. 1
134.	Tiendas Comercial Mexicana, S.A. de C.V. Suc. 2
135.	Tiendas Comercial Mexicana, S.A. de C.V. Suc. 3
136.	Tiendas Comercial Mexicana, S.A. de C.V. Suc. 4
137.	Tiendas Comercial Mexicana, S.A. de C.V. Suc. 5
138.	Tiendas Soriana, S.A. de C.V. Suc. 1
139.	Tiendas Soriana, S.A. de C.V. Suc. 2
140.	Transmisiones y Equipos Mecánicos, S.A. de C.V.
141.	Transportadora Egoba, S.A. de C.V. Matriz
142.	Transportadora Egoba, S.A. de C.V. Suc.
143.	Transportes Amealcenses, S.A. de C.V.
144.	Transportes Suvi, S.A. de C.V.
145.	Turborreactores, S.A. de C.V.
146.	Universidad del Valle de México, A.C.
147.	Ventramex, S.A. de C.V.

Apéndice 2

ID de Control:

Objetivo.

Conocer mediante el cuestionario si se conoce y aplica la resiliencia, así como la importancia del factor humano en las empresas grandes del Estado de Querétaro.

Preguntas y respuestas:

Empresa donde labora: _____

1. ¿Conoce el concepto de resiliencia?

Si

No

2. ¿La empresa donde labora aplica la resiliencia organizacional?

Si

No

3. ¿Cuenta la empresa con políticas y/o estrategias para generar la resiliencia en sus empleados?

Si

No

4. ¿Cuenta la empresa con alguna área para que aplique la Resiliencia? Cuál?

Si

No

5. Tiene algún plan de contingencia la empresa, para responder positivamente a los cambios?

Si

No

6. Existen estrategias para sobrellevar los conflictos internos y externos y convertirlos en oportunidades y fortalezas?

Si

No

Apéndice 2 (continuación)

7. ¿La empresa fomenta la innovación y creatividad en sus equipos de trabajo?

Si

No

8. Motivan al personal para gestionar y conservar el conocimiento?

Si

No

9. Existe flexibilidad en las tareas, para que puedan tener acceso al entrenamiento y capacitación?

Si

No

10. Considera que existe equilibrio en su vida personal y laboral y que la organización ayuda a fomentarlo?

Si

No

11. Existe discriminación (no contratan) en la empresa para personas con discapacidad o vih/sida?

Si

No

12. La empresa ha dado alguna plática, capacitación o aplicación de uno o alguno de los siguientes temas:

Resiliencia

Coaching

Inteligencia emocional

Empowerment

Motivación

Management

Gestión del conocimiento

Apéndice 2 (continuación)

13. Considera que si no existe la resiliencia en la empresa, por cuál de éstas razones no se ha desarrollado e implantado:

- Desconocimiento de ésta por la empresa
- Desconocimiento y desinterés de la misma por parte de los empleados
- Recursos insuficientes de la empresa para su aplicación
- No se encuentra el bienestar del trabajador como prioridad para la empresa
- Falta de estrategia y visión organizacional por parte de la empresa
- Otros

14. Estaría de acuerdo en que la empresa implementara alguna estrategia para ser resiliente, en donde se buscara el bienestar personal del empleado y el apoyo en situaciones difíciles (fallecimiento de seres queridos, incapacidad, nacimiento de hijo, enfermedad, divorcio, etc.); así como prepararlos para cambios y situaciones difíciles por los que las organizaciones también pasan (económicos, desastres climáticos, despidos, etc.) , buscando ser resilientes en conjunto y armonía, teniendo así un plan de contingencia?

Si

No

La Resiliencia es la habilidad que tiene el ser humano para convertir lo negativo en positivo, y aprender de sus malas experiencias, sobreponiéndose a ellas y saliendo fortalecidos. Y la resiliencia organizacional es lo que hace la empresa para ayudar a que el empleado desarrolle su resiliencia, de que forma apoyan al personal en situaciones adversas y que afecten su productividad en la organización.

15. Considera que si se aplica y promueve la resiliencia en su empresa, aumentaría y mantendría una productividad en la misma, manteniendo a sus empleados motivados?

Si

No

16. Cuando tiene algún problema grave, afecta la productividad en su trabajo?

Apéndice 2 (continuación)

Si

No

17. Aumentaría su motivación si la empresa le apoyara moralmente en situaciones difíciles? (dándole días o permisos que no contempla la Ley Federal del Trabajo)

Si

No

18. Considera que la falta de motivación tiene como resultado una menor productividad laboral del empleado?

Si

No