



## La resiliencia

La resiliencia como constructo comenzó su desarrollo en 1991 con Rutter en Gran Bretaña, Francia, Países Bajos, Alemania y España, con Werner en Estados Unidos y más tarde llegó a América Latina.

Dentro de los enfoques sobre resiliencia se han distinguido tres corrientes: (Rodríguez, 2009)

- ✓ La estadounidense: conductista, pragmática y centrada en lo individual
- ✓ La europea: con enfoque psicoanalítico
- ✓ Latinoamericana comunitaria: enfocada a lo social como respuesta a los problemas del contexto.

Puede ser definida como un proceso mediante el cual los individuos alcanzan buenos resultados a pesar de estar expuestos a experiencias adversas. Hace referencia a la capacidad de crecer o desarrollarse en contextos difíciles o desafiantes. No es resistencia a la adversidad y tampoco representa la inmunidad o impermeabilidad al trauma. (Rutter 2006; Aldwin 2007).

Sin embargo, la resiliencia no solo se hace visible en situaciones extremas o de crisis intensas, sino que podemos encontrar acciones resilientes en la mayoría de las personas, quienes experimentan situaciones difíciles han podido superarlas sin ser considerados seres humanos con capacidades o talentos excepcionales, siendo experiencias menos visibles y conocidas; muy poco documentadas.

Del mismo modo que se hace referencia a la resiliencia como un proceso individual también se ha desarrollado este concepto en el terreno de lo colectivo, permitiendo examinar en el contexto más tangible las fortalezas personales en el grupo, en función que las personas establecemos relaciones sociales, lo que implicaría que se puede experimentar la influencia significativa de algunos procesos grupales. Es así como nace el desarrollo de la resiliencia organizacional.

Por su parte la norma BS 65000, “Guía para la Resiliencia Organizacional” BSI (British Standards Institution, 2014) define que la resiliencia organizacional comprende todos aquellos mecanismos administrativos y gerenciales que van a permitir a las organizaciones diseñar e implementar de una forma organizada los sistemas de acción y protección necesarios para mantener su funcionamiento ante situaciones adversas.

La perspectiva que ofrece esta norma concibe a la resiliencia organizacional como un conjunto de acciones reactivas para poder recuperarse de situaciones adversas de naturaleza inesperada; el énfasis está colocado en la capacidad de volver a funcionar a través de acciones organizadas y adaptativas.

El otro enfoque o perspectiva se mueve hacia la proactividad y va más allá de restaurar actividades y operaciones. En este sentido, contempla la puesta en marcha de nuevas capacidades, nuevas posibilidades y el desarrollo de la visión anticipatoria para potenciar desafíos y cambios inesperados. De lo que se trata entonces es que las organizaciones aprovechen sus recursos y capacidades no tan solo para resolver los

dilemas y disrupciones actuales, sino también aprovechar las oportunidades y construir un presente y futuro diferente.

Tal y como señalan Southwick y col. (2017) la resiliencia organizacional está relacionada con la competencia dinámica y la capacidad de una empresa para absorber la complejidad y salir de una situación desafiante más fuerte y con un mayor conjunto de recursos y acciones de las que disponía antes del evento disruptivo o desafiante.

Este proceso resiliente se da como resultado de la interacción continua de los siguientes factores: (Campo y col. 2012)

- ✓ Capacidad reflexiva
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Capacidad de aprender
- ✓ Construcción colectiva
- ✓ Valorar los riesgos
- ✓ Aportar con disposición a dar y recibir ayuda
- ✓ Calidad de las relaciones afectivas
- ✓ Preocupación por el bienestar de los otros
- ✓ Proceso relacional

Luego de esta breve revisión general sobre la resiliencia, me propongo mostrar algunas de las estrategias para el fortalecimiento y potenciación de la resiliencia en los individuos y en las organizaciones, lo que contribuirá a la construcción de ambientes de trabajo más seguros y saludables en tiempos de incertidumbre y vulnerabilidad.

Algunas de las competencias relacionadas con el proceso de resiliencia individual tienen que ver, por ejemplo, con mantener y mejorar las relaciones interpersonales ya que estas pueden ser fuente proveedora de recursos como información, conocimiento, experiencia, apoyo y fortaleza en situaciones adversa. (Stephens y col. 2013)

Las relaciones humanas son fuente de fortaleza en situaciones adversas. Es necesario mencionar que las relaciones interpersonales pueden facilitar o entorpecer los efectos antes mencionados; la investigación señala que las relaciones de alta calidad y positivas son las pueden favorecer la resiliencia (Meneghel y col. 2013).

Otra competencia individual importante es la tendencia a inclinar la balanza hacia experiencias emocionales del polo positivo, lo que genera múltiples efectos: calma la excitación fisiológica generada por las situaciones difíciles, son un recurso de regulación de las experiencias emocionales negativas, mejoran la atención, el pensamiento flexible, creativo y eficiente.

Utilizar estrategias que generan emociones positivas en medio de situaciones desafiantes contribuyen a la resiliencia; como el uso del humor constructivo, técnicas de relajación, atención plena, los pensamientos optimistas y de esperanza (Tugade & Fredrickson, 2004).

En cuanto al desarrollo de la resiliencia organizacional podría agruparse en las siguientes estrategias y acciones, basadas en tres dimensiones: conocimiento de la

situación, gestión de vulnerabilidades claves y capacidad de adaptación a los cambios. A continuación, menciono algunas medidas a tomar para propiciar y potenciar la resiliencia organizacional (Stephenson y col., 2010):

- ✓ Fomentar relaciones respetuosas entre trabajadores, líderes, clientes o usuarios y otras organizaciones; generando canales de comunicación efectivos que permitan operar de forma eficiente en las situaciones críticas o de emergencia
- ✓ Generar información y conocimiento que facilite el intercambio entre organizaciones para garantizar que quienes toman decisiones en crisis o emergencias tengan la mayor cantidad de data útil posible.
- ✓ Estructuras de liderazgo, gestión y gobernanza que logren equilibrar las necesidades de las partes interesadas internas y externas y las prioridades de productividad y comerciales.
- ✓ Desarrollar una cultura organizacional en la cual la innovación y la creatividad no solo sean valores explícitos, sino que sean propiciados y recompensados, donde la generación y la evaluación de nuevas ideas sean reconocidas como clave para el desempeño de la organización.
- ✓ Toma de decisiones descentralizada y receptiva con una estructura organizativa formal o informal, donde las personas tengan la posibilidad para tomar decisiones directamente vinculadas a su trabajo fomentando la autonomía y cuando se requiera mayor autoridad, se puede obtener de forma rápida y sin excesiva burocracia.
- ✓ Tres valores organizacionales relacionados con la resiliencia son el respeto, la confianza y la justicia; para la toma de decisiones con autonomía es necesario que los trabajadores perciban que sus opiniones y posibles decisiones en los diferentes niveles serán respetadas, consideradas y discutidas en caso de desacuerdos, lo que a su vez propiciará un clima de comunicación eficaz y una alta capacidad de negociar.
- ✓ Propiciar en los equipos de trabajo la generación de realidades emergentes que en la medida de las posibilidades transformen tareas, operaciones y procesos para optimizar los recursos favoreciendo la distribución equitativa de responsabilidades y demandas en el trabajo.
- ✓ Fortalecimiento y apoyo permanente para los líderes promoviendo el desarrollo de un liderazgo transformacional, orgánico y positivo.
- ✓ Fomentar y acompañar el trabajo en equipo, la autoeficacia y la eficacia colectiva.

Tanto la resiliencia organizacional y las acciones orientadas a su desarrollo como la resiliencia de cada trabajador forman un circuito que se retroalimenta constantemente.

Como hemos leído la resiliencia es un proceso que puede desarrollarse en diversos ámbitos del quehacer humano, en este caso, mi intención fue mostrar diversas estrategias y acciones en las organizaciones y en las personas.

En los actuales tiempos de Pandemia por Covid-19 y la realidad Vica, Bani o cualquier otra caracterización apunta a escenarios de alta incertidumbre, cambios vertiginosos e inesperados y en ocasiones poco predecibles, vulnerabilidad individual y colectiva, realidad disruptiva y no lineal; ante los cuales el proceso y las acciones resilientes son uno de los variados recursos con las que cuentan tanto las empresas como las personas para modular estos efectos y generar experiencias que apoyen el fortalecimiento de la salud, el bienestar y la humanización de las condiciones de trabajo.

### **Referencias:**

Aldwin, C. M. (2007). *Stress, coping, and development: An integrative perspective* (2nd ed.). Guilford Press.

*BSI Group. (2014). BS 65000 - Guidance for Organizational Resilience. Inglaterra*

Campo, R., Granados, L.F., Muñoz, L., Trujillo, S. & Rodríguez, M.S. (2012). Caracterización del avance teórico, investigativo y/o de intervención en resiliencia desde el ámbito de las universidades en Colombia. *Univ. Psychol. Bogotá, Colombia V. 11 No. 2 PP. 545-557 abr-jun ISSN 1657-9267*

Luthans, F., Avolio, B., Avey, J.B., & Norman, S. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*, 541-572.

Meneghel, I., Salanova, M., Martínez, I. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional. Una revisión teórica *Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*31(2), 13-24.

Rodríguez AM. (2009). Resiliencia. *Rev. Psicopedagogia* 26(80): 291-302

Rutter M. Implications of resilience concepts for scientific understanding. *Ann N Y Acad Sci.* 2006; 1094:1–12.

Southwick y col. (2017) *Leadership and Resilience. Chapter 18. 315-333. Springer International Publishing Switzerland.*

Stephens, J., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M. & Dutton, J. E. (2013). Relationship Quality and Virtuousness: Emotional Carrying Capacity as a Source of

Individual and Team Resilience. *Journal of Applied Behavioral Science* , 49(1), 13-41.  
doi:10.1177/0021886312471193

Stephenson, A., Seville, E., Vargo, J., & Roger, D. (2010). Benchmark Resilience: A study of the resilience of organizations in the Auckland Region. University of Canterbury, Auckland. <https://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/4275>

Tugade, M. M. & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333.