



**IVÁN CEDEÑO
ORTEGA**

LA RESILIENCIA PERSONAL Y ORGANIZACIONAL



Foto cortesía de: <https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSxUuZuMusWoDhJBCvLb3k958D-P8GNmVjXm5Sfm6ikp1cpw>

IVÁN CEDEÑO ORTEGA
ivcedeno@hotmail.com
Dr. en Innovación Educativa
Universidad Marítima del Caribe
Profesor Asociado
Diciembre 2018

[Fecha]



RESUMEN

El presente artículo explora la importancia de la resiliencia personal y organizacional como la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas y ser transformado positivamente por ellas. Implica reestructurar nuestros recursos psicológicos en función de las nuevas circunstancias y de nuestras necesidades. En tiempos en los cuales asistimos atónitos al desarrollo de un proyecto que ha destruido la economía de la sociedad, de las organizaciones que crean riquezas, de las instituciones, del tejido social y junto con ello basamentos culturales, espirituales y emocionales de las personas, nos toca urgentemente reinventarnos y sobreponernos a las adversidades que nos ha tocado vivir.

Palabras Clave: Resiliencia Personal; Resiliencia Organizacional; Personalidad Resiliente.

ABSTRACT

This article explores the importance of personal and organizational resilience as the ability of the human being to face the adversities of life, overcome them and be positively transformed by them. It implies restructuring our psychological resources according to the new circumstances and our needs. In times in which we are astonished to the development of a project that has destroyed the economy of society, of the organizations that create wealth, of institutions, of the social fabric and together with it cultural, spiritual and emotional foundations of people, we urgently need to reinvent ourselves and overcome the adversities that we have to live.

Keywords: Personal Resilience; Organizational Resilience; Resilient Personality.

Hoy el día se presenta ante mí esperando a que yo le de forma y aquí estoy, soy el escultor. Lo que suceda hoy depende de mí, yo debo escoger qué tipo de día voy a tener...

Mario Benedetti

LA Balsa de la Medusa

Entre 1818 y 1819 el pintor y litógrafo francés del romanticismo Théodore Géricault da vida a una pintura llamada "*La balsa de la Medusa*". La escena capta un momento del naufragio de la fragata Medusa frente a la costa de África

Occidental en el verano de 1816. En el cuadro un grupo de naufragos avistan en la distancia una vela en el horizonte de otra fragata que no los recogerá. Al producirse el naufragio el capitán y los oficiales hicieron uso de las barcas salvavidas y abandonaron a su suerte a la marinería a la que consideraban

socialmente inferior, un grupo de 149 personas improvisó una balsa con algunos barriles de vino para tratar de salvarse en medio del tormentoso mar. Para su realización, el pintor se entrevistó con algunos de los sobrevivientes que posaron para el cuadro, la idea de Géricault era recrear un hecho de actualidad para la época, así como expresar la angustia del desasosiego, sin embargo, esto no es lo que nos interesa destacar aquí.

En la pintura se puede observar el mar revuelto, el cielo nublado, el viento sopla hacia la izquierda, la única luz que ilumina la pintura proviene del extremo superior izquierdo del cuadro y nos deja ver la atmósfera de sufrimiento de los ocupantes de la balsa, en la parte inferior se encuentran los muertos y a un par de personas que los están sujetando, otros sentados desconsolados sin movimiento alguno y en la parte superior de la balsa están los que logran sobrevivir, están agitando los brazos para intentar ser vistos, haciendo su mejor esfuerzo, luchando, no se han rendido ante las circunstancias, tienen una palpitación de vida y esperanza.

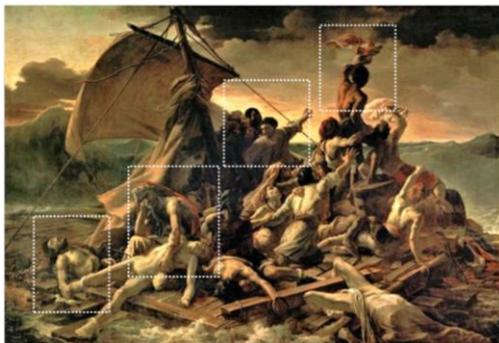


Figura N°1: La balsa de la medusa (s.f.).

En Wikiart Recuperado de <https://www.wikiart.org/es/theodore-gericault/la-balsa-de-la-medusa-1819>

Lo que nos interesa resaltar en este trabajo es la conducta de estos hombres que lucharon por salvarse, esto es un buen ejemplo de resiliencia, entendida esta como la capacidad de sobreponerse a las adversidades y triunfar. Desde hace mucho tiempo la humanidad ha observado que algunas personas logran superar condiciones severamente adversas y que inclusive logran transformarlas en una ventaja o un estímulo para su crecimiento.

¿Qué es la resiliencia?

Resiliencia es la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas y ser transformado positivamente por ellas. Implica reestructurar nuestros recursos psicológicos en función de las nuevas circunstancias y de nuestras necesidades. De esta manera, las personas resilientes no solo son capaces de sobreponerse a las adversidades que les ha tocado vivir, sino que van un paso más allá y utilizan esas situaciones para crecer y desarrollar al máximo su potencial

Breve historia de la resiliencia

Una de las pioneras en estudios de resiliencia fue Emmy Werner, su trabajo "*Vulnerable pero invencible. Estudio longitudinal de niños y jóvenes resiliente*" marcó un hito significativo. La investigadora observó que algunos niños que estaban supuestamente forzados a presentar complicaciones en el futuro - de considerarse todos los factores de riesgo que presentaban- alcanzaron a ser exitosos en la vida, a constituir familias estables y a contribuir positivamente con la sociedad. Algunos de ellos procedían de los estratos más pobres, de madres

solteras adolescentes y de grupos étnicos excluidos.



Foto cortesía de: <https://miespacioreiliente.wordpress.com/2013/02/18/emmy-werner/>

Otros investigadores importantes en la construcción de esta definición fueron Michael Rutter (psiquiatra infantil) y Boris Cyrulnik (neurólogo, psiquiatra y etólogo) quienes introdujeron el término a la psicología para denominar la capacidad de las personas de superar tragedias o acontecimientos fuertemente traumáticos. Cyrulnik, cuyos padres judíos fueron asesinados por los nazis estudió la capacidad de recuperación de los sobrevivientes de los campos de concentración y de niños criados en orfanatos.

En este orden de ideas, aquellas personas que a pesar de nacer y vivir en condiciones de alto riesgo se desarrollan psicológicamente sanas y socialmente exitosas son denominadas con el adjetivo resiliente. En español y en francés “résilience” se emplea en metalurgia e ingeniería civil para describir la capacidad de algunos materiales de recobrar su forma original después de ser sometidos a una presión deformadora.

Dimensiones de la resiliencia

Vanistendael (2002) expone que la resiliencia se estructura cinco dimensiones básicas:

- Existencia de redes sociales informales: la persona tiene amigos, participa de actividades con ellos y lo hace con agrado.
- Sentido de vida, trascendencia: la persona muestra capacidad para descubrir un sentido y una coherencia en la vida.
- Autoestima positiva: la persona se valora a sí misma, confía en sus capacidades y muestra iniciativa para emprender acciones o relaciones con otras personas porque se siente valiosa y merecedora de atención.
- Presencia de aptitudes y destrezas: es capaz de desarrollar sus competencias y confiar en ellas.
- Sentido del humor: la persona es capaz de jugar, reír, gozar de las emociones y de disfrutar de sus experiencias.

Atendiendo a estas consideraciones la personalidad resiliente favorecería las respuestas resilientes, como la seguridad en uno mismo y en la propia capacidad de afrontamiento, tener un propósito significativo en la vida, creer que uno puede influir en lo que sucede a su alrededor y creer que se puede aprender de las experiencias positivas y también de las negativas.

ATRIBUTOS DE LA PERSONALIDAD RESILIENTE

Los individuos resilientes se destacan por poseer un alto nivel de competencia en distintas áreas, ya sea intelectual, emocional, buenos estilos de afrontamiento, motivación al logro



autosugestionado, autoestima elevada, sentimientos de esperanza, autonomía e independencia. La resiliencia es un poderoso factor de protección frente al estrés. Bernard, Henderson y Milstein (2003) plantean una ruta para la construcción de una personalidad resiliente:

- Enriquecimiento de vínculos afectivos sociales.
- Determinar las propias pautas de comportamiento de manera reflexiva.
- Tener pensamiento crítico y de resolución de problemas.
- Desarrollar el sentido de pertenencia.
- Desarrollar la máxima capacidad que poseemos como persona.
- Buscar oportunidades de participación significativas.
- Autoestima fruto del cuidado afectivo consecuente del niño o adolescente por un adulto significativo.
- Creatividad como capacidad de crear orden, belleza y finalidad a partir del caos y el desorden.
- Introspección como arte de preguntarse a sí mismo y darse una respuesta honesta.

GUÍA PARA CONVERTIRSE EN UNA PERSONA RESILIENTE

1. **Independencia emocional:** Es un viaje interior, uno consigo mismo. El camino de ser fieles a nosotros teniendo la capacidad de autorrealización sin depender de factores externos. En este viaje aprenderemos a conocernos, a querernos y a mejorar nuestra vida.
2. **Fe y esperanza:** Fe es una relación con lo no visto, desarrollar la fe como una actitud, aunque en principio las expectativas no puedan ser satisfechas,

mantener la creencia y esperanza firme en el cambio no visto.

3. **Autoestima:** Nada tan decisivo en la vida, como la percepción que tenemos de nosotros mismo. Percibirse uno mismo con toda la potencialidad que tenemos. Por lo tanto, siembra tu propio jardín y decora tu propia alma, en lugar de esperar que alguien te traiga flores.

4. **Optimismo:** Un estilo de vida, una relación con el futuro, el cual lo juzgamos de manera positiva, considerando las variadas alternativas. Ver en cada dificultad una oportunidad para crecer como persona, aprender, tener mayores experiencias.

5. **Reencuadre:** Mirar las cosas y los hechos, desde un marco mayor, más grande; las dificultades no solamente te ocurren a ti, no eres el único, son naturales y forman parte de la vida. También, verlas desde el revés del tiempo, una larga vista permite tomar distancia de los conflictos y apreciarlos de otra manera.

RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

La capacidad de brindar soluciones requiere entender las necesidades y deseos del cliente y desarrollar una estrategia de innovación que diferencie las ofertas de un negocio de las de sus competidores. Las organizaciones obtendrán una ventaja competitiva si comprenden cómo están cambiando las fuerzas económicas y pueden coordinar las capacidades entre cadenas de valor y aprovechar herramientas digitales y distribuidas para generar soluciones innovadoras.



Sin embargo, en los actuales momentos no parecen suficientes los considerandos anteriores para el éxito de largo aliento de la empresa, y es que las enormes dificultades que hoy existen en los entornos macroeconómicos, sociales y políticos muchas veces se convierten en factores adversos a la actividad empresarial. Por esta razón, la capacidad y flexibilidad para afrontar los problemas parece ser hoy día un factor decisivo. A esto lo llamaremos resiliencia organizacional.

La resiliencia organizacional describiría una buena adaptación y desempeño de las empresas en contextos sociales y económicos adversos. Se entendería este concepto como las diferentes fortalezas para afrontar etapas de cambio, inestabilidad, crisis, incertidumbre y conflictos, lo cual significa no sólo recuperación completa de una crisis, sino la utilización de la misma como catalizador positivo.

Cuando una organización atraviesa por un periodo de dificultades, esta experiencia enfocada desde la resiliencia le permite: Mayor atención a las relaciones con las partes interesadas del negocio, una reafirmación o reformulación de la organización en términos de misión, valores y metas, una mayor comprensión de las vulnerabilidades organizacionales, un mejor posicionamiento en el mercado, un proceso de renovación de estructuras organizativas profundamente arraigadas y en general una mejor comprensión de la totalidad interna y externa.

Así mismo, una organización resiliente sería capaz de armonizar componentes claves para un funcionamiento altamente

ágil, sincronizado y basado en el conocimiento. Es importante comprender que ser resiliente no tiene que ver con tener éxito siempre, sino con tener la capacidad de adaptarse y recuperarse. Estos componentes a los que nos referimos e identificamos son los siguientes:

- Liderazgo comprometido con establecer prioridades y adecuada comunicación.
- Compromiso con el aprendizaje permanente.
- Existencia de una cultura organizacional caracterizada por el empoderamiento de sus miembros, la confianza y la responsabilidad.
- Personas debidamente seleccionadas y motivadas para superar cualquier obstáculo o interrupción.
- Visión sistémica de toda la organización.
- Existencia de una infraestructura tecnológica que permita la conectividad de manera eficiente.
- Prestar suficiente atención a los espacios de trabajo que implique seguridad y comodidad para las personas que laboran en la empresa.
- Priorizar cada vez más el trabajo en red.
- Operar con efectividad, incluso frente a la adversidad.
- Invocar valores duraderos de la organización para encontrar significado en las dificultades.

Como puede observarse la resiliencia es una habilidad de aprendizaje, que le permite a la organización anticipar crisis,



reaccionar a los tropiezos a corto plazo y adaptarse a situaciones inesperadas.

En resumidas cuentas, el camino de construcción de la resiliencia es un proceso que pasa por examinar las redes de relaciones dentro de la organización. Como tal, nuestros comportamientos tienen impacto y permean todo el sistema organizacional. Esta interconexión tiene implicaciones importantes para el papel de los directivos y gerentes ya que su influencia tiene gran peso. Los líderes establecen el tono y otros toman su señal de ese tono. ¿Con qué frecuencia en nuestras organizaciones el jefe está de mal humor y pone en marcha un efecto dominó que conduce a tensiones, menos conversación y evasión para el resto del día?. Esta respuesta a su vez, conduce a menos creatividad, más pensamiento en blanco y negro y menos efectividad.

No obstante lo contrario también es cierto, directivos, gerentes y líderes a través de sus comportamientos pueden influir en cómo reaccionan los demás al estrés y a la adversidad. Pueden establecer un ambiente de curiosidad y participación que genere nuevas perspectivas, en especial que el hecho de no tener una respuesta inmediata, no implique tensión. Los líderes resilientes cuidan mucho estos detalles, en particular preservar estados de ánimo positivos, saben que esto genera un efecto más allá de las personas con las que tienen contacto inmediato.

REFLEXIONES FINALES

Resiliencia es más que resistir a los embates, al temor, a los riesgos, es tomar cada circunstancia adversa como un desafío que pone a prueba todas las

potencialidades de un individuo. Reemplaza el temor a no poder por el aliciente de pasar airoosamente cada prueba. Toma ese reto como una diversión, no como una desgracia.

Las personas flexibles no permiten que la adversidad las defina. Perciben las barreras y obstáculos que se interponen hacia una meta como una situación temporal. Más allá de sí mismos, más allá del dolor y la pena el acento lo colocan en propósitos de vida satisfactorios.

La resiliencia organizacional es una estrategia esencial para que una organización florezca en el mundo dinámico de hoy y se conecte con la resiliencia de otras organizaciones que también depende de sus clientes, proveedores, vecindarios, gobiernos y competidores. Igualmente, las organizaciones también dependen y contribuyen a la resiliencia individual de su personal y las comunidades (o sociedades) en las que viven.

REFERENCIAS

Cyrułnik, B. (2002) *Los patitos feos, la resiliencia: una infancia infeliz no determina la vida*. Barcelona: Gedisa.

Luthar, S., Cicchetti, D. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 543-562.

Rutter, M. (1990). Psychosocial resilience and protective mechanisms. En J. Rolf, A.S. Masten, D. Cicchetti y otros (eds.). *Risk and protective factors in the development of psychopathology* (pp. 181-214).



Vanistendael, S. y Lecomte, J. (2002). *La felicidad es posible. Despertar en niños maltratados la confianza en sí mismos: construir la resiliencia*. Barcelona: Gedisa.

Vera Poseck, B. (2004). *Resistir y rehacerse: Una reconceptualización de la experiencia traumática desde la psicología positiva*. Disponible en: www.psicologia-positiva.com

Werner, E. (1997). *Vulnerable pero invencible: los niños de alto riesgo del nacimiento a la madurez*. California, USA: University of California.

Licencia [CC BY-SA 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/)

Síguenos en nuestras redes sociales:

@Cambio_UCV

<https://cambiouniversitario.wordpress.com/>

<https://www.facebook.com/profile.php?id=100011606378160>

**Universidad Central de Venezuela
Caracas-Venezuela**