

## RESILIENCIA ORGANIZACIONAL:

# EDUCANDO PARA SOSTENER LOS NUEVOS DESAFÍOS

---

“Utilizando el concepto de Resiliencia, las acciones deben estar dirigidas simultáneamente a fortalecer aquellos factores internos que hacen a las personas menos vulnerables frente a las dificultades, a potenciar aquellas condiciones externas que reducen la adversidad y cuestionar las que permanentemente someten a las personas a situaciones límite”. (Kotliarenco, 1996).

## SOCIEDAD DE LA INCERTIDUMBRE

En el período clásico, en Micenas, los soldados se vestían con corsés y polainas de cuero duro, el reto era aguantar los embates de la batalla. La sofisticación llegó en el siglo VII A.C. con las armaduras metálicas de la infantería griega. El bronce y el hierro cubrían el torso, espalda y muslos de los ejércitos de la época. Y así como las armaduras protegieron a los soldados de aquel tiempo y los tanques blindaron al ejército en el desembarco del “Día D”; los antivirus protegen hoy la información de nuestros computadores; el diván del analista mantiene blindada nuestra emocionalidad, etc. Cuidarse, protegerse, preservarse... he ahí el gran desafío del ser viviente, es más, podríamos concluir que la vida es un cúmulo de protecciones frente a un cotidiano incierto.

Uno de los grandes pensadores de estas últimas décadas, Edgard Morin escribió junto a Jean Baudrillard, La Violencia del Mundo. Esta publicación no fue un acto gratuito ni azaroso, sino que el resultado de una certeza. Morin escribe sobre el género humano y define sus crisis. “Lo que sucede con el planeta se sitúa en la interferencia entre procesos económicos, sociales, religiosos, nacionales, mitológicos y demográficos”. El autor asume necesaria la tarea de repensar la actual condición humana.

El miedo, la incertidumbre... son todos conceptos que pueden hacernos huir o inmovilizarnos en nuestra rutina diaria. Los perros o los lobos en sus combates, cuando el enemigo es mayor, estiran sus cuellos como signo de entrega, casi de sacrificio. Se inmovilizan. Por su parte, el avestruz esconde su largo cuello bajo la tierra, no atiende al peligro. En nuestro caso, la inmovilidad se materializa con temblores en las rodillas e imposibilidad en el hablar. Vulnerabilidad absoluta. La pregunta del millón: ¿cómo hacerlo para sobrevivir?, ¿cómo hacerlo para revertir las crisis?, ¿cómo poseer las condiciones físicas y mentales para salir airosos de las situaciones de estrés? Es cierto que el modelo de mundo (observador) de cada persona se va elaborando con el pasar del tiempo. Por lo mismo, cómo intervenir estas miradas, cómo educarlas, cómo seducirlas y persuadirlas para darles mayores herramientas para enfrentar el día a día, cómo sumar Resiliencia (capacidad para revertir la adversidad) a cada segundo de la vida, es el desafío.

## RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

Promover una organización resiliente es mucho más que definir un concepto. Un proyecto de esta envergadura debe tener como misión el mejoramiento en la calidad de vida de los equipos de trabajo. Pensar la empresa desde nuestras cualidades y fortalezas personales -como grupo humano- es un signo de identidad (saber el ¿quién soy yo?) activa. “Estimular una actitud resiliente implica potenciar estos atributos involucrando a los miembros de la comunidad en el desarrollo, implementación y evaluación de los programas de acción”. (Kotliarenco).

- La Resiliencia se funda en las zonas iluminadas del ser humano.
- La Resiliencia se valida desde las fortalezas de los equipos de trabajo.
- La Resiliencia se cruza con la Indagación Apreciativa y la Psicología Positiva.
- La Resiliencia invita a pensar en la flexibilidad que todos tenemos.
- La Resiliencia nos hace buscar dentro de nosotros mismos, y de la organización también.

Cuando se habla de Resiliencia también se habla de Factores Protectores, que son los que hacen posible que la Resiliencia se desarrolle y exprese. Estos factores operan como respuesta a los desafíos de la organización. Los Factores Protectores persiguen aminorar los efectos de los riesgos dentro de la organización y sus RR.HH. Los aportes individuales, grupales y sociales son una posibilidad de cambio real para toda organización que experimente instancias de desgaste. Los Factores Protectores generan diálogo entre el individuo (su capital simbólico y afectivo) y su contexto externo. Éste, cargado de conversaciones institucionales en donde la conducta se ve regida y administrada durante ocho horas (o más) por un fin que ha sido puesto en común: los desafíos de la organización. Los Factores Protectores buscan el autocuidado del grupo humano, persiguen metabolizar las rutinas de las organizaciones y con esto, generar evolución en su ecosistema humano (grupal e individual). Los cuatro campos de intervención de los factores protectores son: Yo soy - Yo estoy - Yo tengo y Yo puedo.

### I.- Factores Protectores (psicosociales):

- Ambiente cálido (cercano y afectuoso).
- Liderazgo apoyador a la gestión de los subalternos (articulador de confianza).
- Comunicación abierta (fundada en la confianza y horizontalidad).
- Líderes estimuladores (nutritivos, colaboradores y verosímiles).
- Trabajo en equipo (colaborativo, eficaz, expedito).
- Apoyo sistemático de la organización (en lo emocional, material, informativo).
- Entrega de valores (pautas en el desempeño individual y grupal).

### II.- Factores Protectores (cognitivos y afectivos):

- Mayor conocimiento intrapersonal (quién soy yo).
- Mayor empatía (ver, escuchar y entender al otro).
- Mayor autoestima (validarnos y reconocernos).
- Mayor motivación al logro (perspectiva del desafío, comprensión del reto).
- Mayor sentimiento de autosuficiencia (creer sanamente en uno mismo).

- Menor tendencia a sentimientos de desesperanza (certezas, proyección de futuro).
- Mayor autonomía e independencia (empoderamiento).
- Habilidades para orientar tareas (solucionar conflictos y alejamiento al fatalismo).

### III.- Factores Protectores (temperamentales):

- Mayor manejo interpersonal (inteligencia social).
- Mayor tendencia al acercamiento (habilidades colaborativas).
- Humor más positivo, creativo y lúdico (validación del goce en el proceso productivo).
- Criterios apreciativos para entender el trabajo (reconocimiento de buenas prácticas).

### IV.- Factores Protectores (socioculturales):

- Sistema de creencias y valores (ritos, mitos e hitos).
- Sistema de relaciones sociales (públicos y privados).
- Sistema organizacional interno (coordinaciones en la gestión, procesos).
- Sistema educativo (fomentar procesos formativos: cursos, escolaridad y universitarios).

### V.- Factores Protectores (liderazgo), según Ben Schneider (2007):

- Manejo propio (intuición, conocimientos, perspectiva).
- Manejo de la comunicación (informar es dar, comunicar es entenderse).
- Manejo de la diversidad (perspectiva de aceptación y complementariedad).
- Manejo de la ética (reconocimiento a principios compartidos).
- Manejo transcultural (validación de experiencias externas).
- Manejo de equipo (contención, escucha, claridad).
- Manejo de cambio (flexibilidad, carisma, integración).

Por último, fomentar la Resiliencia Organizacional en cualquier grupo colaborativo resulta una opción de vida. Generar una mirada amplia (funcionamiento de los Factores Protectores en paralelo), sostenida en el tiempo y alineada a criterios nutritivos, concluyen en un sendero transformador para el conjunto de los trabajadores. Vivir en Resiliencia es cuidar a las personas, validarlas, escucharlas, respetarlas y sumarlas a un proceso mayor. El desafío de la Resiliencia en el campo organizacional es claro: articular un sueño compartido, pero jamás olvidando el autocuidado como el pilar fundamental de todo grupo humano.

## OTRA PERSPECTIVA DE VIDA (BIOFILIA)

En su libro *El Corazón del Hombre*, Erich Fromm plantea que la esencia de la biofilia: es el amor a la vida. El autor expone que la biofilia no se constituye por un solo rasgo, sino que se levanta desde una perspectiva integral. Desde la corporalidad, emociones, pensamientos, gestos... dimensiones diversas, todas con una tendencia definida: generar vida desde todos los organismos vivos. "...en contraste con el supuesto de Freud relativo a la 'pulsión de muerte', estoy de acuerdo con el supuesto de muchos biólogos y filósofos de que es una cualidad inherente a toda materia viva el vivir, el conservar la existencia". (Fromm, 1992). El también autor de *Anatomía de la Destructividad Humana*, hace un énfasis sobre la biofilia afirmando que ésta se origina desde el deseo por crecer que tiene toda persona, vegetal, idea o grupo. Argumenta que esta dimensión opta más por la construcción que por la conservación; por el ser más que por el tener; por el hacerse preguntas desde el desconocimiento a lo opuesto que resultan las certezas absolutas. Concluye precisando que la biofilia "...quiere moldear e influir por el amor, la razón y el ejemplo, no por la fuerza, la separación de las cosas, por el modo burocrático de administrar a la gente como si fueran cosas". (Fromm, 1991).