

# Resiliencia en la gestión de las organizaciones. Resilience in the management of organizations.

Meggy Briceño

Instituto Mario Briceño Iragorry, Venezuela

[megg\\_bellota@hotmail.com](mailto:megg_bellota@hotmail.com)

**Resumen-** El objetivo del presente artículo es proponer la *resiliencia* como estrategia en la gestión de las organizaciones destacando los aspectos más relevantes para responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente, en este sentido las organizaciones realizan grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos, esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal, implementando estrategias en el manejo de los recursos materiales, muy especialmente el del talento humano. Ante estas perspectivas se producen cambios en el manejo de la organización con la finalidad de elevar la calidad ubicándola progresivamente al ritmo de los avances sociales, económicos, científicos y tecnológicos, la etapa final es comunicar los resultados, de manera que éstos permitan integrar los conocimientos a la práctica.

**Palabras Claves:** Resiliencia, gestión, organización.

**Abstract-** The aim of this paper is to propose resilience as a strategy in the management of organizations highlighting the most important aspects to successfully meet the demands of an increasingly demanding society in this sense organizations are making great efforts towards improvement total quality by adopting new concepts, valid theoretical schemes, oriented toward formal operational restructuring, implementing strategies in the management of material resources, especially the human talent. Given this outlook changes in the management of the organization in order to improve the quality gradually locating the pace of social, economic, scientific and technological advances, the final step is to communicate the results, so that they allow to integrate knowledge to practice.

**Keywords:** Resilience, management, organization.

\*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [megg\\_bellota@hotmail.com](mailto:megg_bellota@hotmail.com) (Maggy Briceño).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Este es un artículo bajo la licencia CC BY-ND (<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>).

Forma de citar: M. Briceño, "Resiliencia en la gestión de las organizaciones", Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, vol. 2, no. 1, pp. 39-45 2014.

## I. INTRODUCCIÓN

Desde siempre el ser humano ha intentado a través de una serie de hipótesis explicar su mundo interior como exterior agotando las condiciones antropológicas culturales y personales para llegar a un modo particular de vida exitosa. Ha necesitado entenderse para superar circunstancias adversas y lograr el éxito; sin duda la resiliencia es esencial para el ser humano aunque es parte cotidiana de la vida, la realidad es que cuesta ser resiliente, en este sentido, no importan los adelantos en materias que expliquen la conducta humana el hombre moderno está cada vez más aislado y tiene mayores problemas para entrar en un verdadero contacto con sus semejantes; muchas veces porque se interponen obstáculos que entorpecen las relaciones interpersonales.

En este sentido, invertir en la resiliencia permitirá la reducción de algunos efectos desfavorables haciendo que las personas vayan perdiendo la seguridad de lo que son y lo que valen, por ello es señalada como la habilidad para surgir de la adversidad y acceder a una vida productiva. Los individuos, sus familias y la comunidad deben disponer del beneficio que les permita fortalecerse a través de un proceso de cambio, así mismo deben impulsar acciones para favorecer la vitalidad en la construcción de un proyecto de vida.

Cabe destacar que la resiliencia se define como algo nuevo en las ciencias sociales, abriendo nuevos caminos para poder afrontar los problemas más comunes como los que proporciona el desarrollo personal. Ésta indica la necesidad de focalizar búsquedas para superar recuerdos que provocan angustia y dolor, la resiliencia permite confrontarse a las dificultades que se le presentan a los seres humanos. Los individuos resilientes se destacan por poseer un alto nivel de competencia. En la vida de cualquier persona se presentan momentos difíciles que ponen a prueba su capacidad para hacerles frente sin ahogarse en los problemas sino salir adelante para aprender a través de ellos.

Es por eso que se debe aprender a superar las adversidades, ya que estas se presentan de diferentes maneras, cualquiera que sea la forma de adversidad que llegue puede ser superada con la ayuda de una visión personal y una actitud positiva. Las organizaciones se han visto afectadas por estos factores adversos realizando grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos, esquemas teóricos válidos orientados hacia la reestructuración funcional con la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente del talento humano.

Ante estas perspectivas se han producido cambios en el manejo de la organización con la finalidad de elevar la calidad ubicándola progresivamente al ritmo de los avances sociales, económicos, científicos y tecnológicos que la coloquen en igualdad de condiciones en el resto del mundo. Es por ello, que las organizaciones del mundo actual se plantean nuevos retos para maximizar su eficiencia, en este sentido las personas se deben desempeñar eficientemente para destacarse como profesionales que van a la vanguardia. Dentro de las distintas opciones que se proponen está considerar la resiliencia en las organizaciones como una herramienta para el fortalecimiento ya que constituye un eje muy importante para la autoestima, conlleva la seguridad de las personas para ser capaces de responsabilizarse por su propia vida y, por lo tanto, resolver los problemas cotidianos; como la autoestima, respetarse confiar en sí mismo y aceptarse.

## II. RESILIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES

Según Rivas [1] al hablar de resiliencia se hace referencia a una forma para interactuar efectivamente en cualquier situación,

incluyendo aquellos momentos en las relaciones entre los seres humanos que representan un reto, debido a que a través de éste se puede confrontar o incomodar a las personas. El mismo autor considera que el individuo es resiliente cuando promueve el desarrollo de las habilidades que permiten ser persona, directa, honesta y expresiva en el desarrollo de su vida. Muchas teorías demuestran que la resiliencia ofrece apoyo dentro y fuera de la organización; las relaciones que crean apoyo proveen modelaje y ofrecen estímulo de reafirmación sobre la conducta resiliente.

En este sentido, el enfoque adecuado que pone en práctica el gerente en su gestión se caracteriza porque favorece el desarrollo de la vinculación con el contexto, el resultado de este tipo de acciones genera igualdades hacia una organización de calidad. La realidad de las organizaciones hoy en día, donde los gerentes influyen negativamente evidenciándose carencia de apoyo para enfrentar las dificultades, poca vocación de servicio al empleo, desempeño de trabajos marginales o contractualmente precarios, falta de protección de su salud y derechos laborales, fracaso familiar, homosexualidad, desmotivación, adicción a las drogas y al alcohol entre otros, todo esto puede conducir al fracaso.

Cabe destacar que algunos gerentes no desarrollan fortalezas en su personal para enfrentarse a las situaciones adversas, así mismo poseen escasas habilidades interpersonales para manejar al grupo incidiendo ello al momento de resolver los conflictos, considerándolos como factores de riesgo al conllevar a baja autoestima, reacciones defensivas, culpabilidad, rencor, deshonestidad y actitudes destructivas. En este sentido, según Rivas [1] la presencia de relaciones afectuosas es vital para fortalecer la resiliencia a través del ejemplo común, las oportunidades de participación son significativas para que el ser humano pueda sentirse importante y querido, producto de una interacción positiva entre el componente personal y la organización; es por ello que el vínculo afectivo que se establece es vital para el desarrollo de un individuo capaz y seguro en una entidad.

Por otra parte, la resiliencia posee características primordiales tales como: tener una comunicación intra personal; a través de ella se toma conciencia del pensamiento, sentimientos, motivaciones, necesidades, y deseos, sin juzgarlos; se puede manejar las emociones; se asumen las situaciones de manera responsable, se valora a las personas y; se posee consciencia de ser importantes como cualquier otra persona. Desde este enfoque la manera ideal de ser resiliente debe conllevar a trabajar conscientemente hacia una solución de ganar, ganar; esto significa asegurarse que todas las partes involucradas encuentren satisfacción a sus necesidades, tanto como sea posible, ya que le da un sentido de igualdad fundamental en todo, en la disposición para lograr lo que se desea de manera consciente. De lo anterior se deduce que la resiliencia es una herramienta para el fortalecimiento de la gestión en las organizaciones en un proceso de concienciación que debe realizarse con un sentido de igualdad fundamental en todo; así mismo, se sintoniza con la experiencia de otros, sin juicios, y permite desarrollar la habilidad de aplicar el raciocinio para tomar decisiones responsables y beneficiosas.

Considerar la labor del gerente como un eje esencial en el proceso de gestión depende de aquello que no es fácilmente transmisible. Es por ello que la resiliencia ha llegado a constituir un verdadero médium en el que se desenvuelven los seres humanos a partir de su conocimiento. Es posible diseñar políticas de intervención, concebidas como un intento de equilibrar el balance presente en las personas que oscila desde la vulnerabilidad hasta la resiliencia. Esto puede ocurrir disminuyendo la exposición a situaciones de vida provocadoras de estrés que atentan contra la salud mental o bien aumentando o reforzando el número de factores protectores que pueden estar presentes en una situación dada; por

ejemplo, reforzar fuentes de apoyo y afecto, favorecer la comunicación y las habilidades de resolución de problemas. Depende de la importancia que se le asigna al hecho en que las personas manifiestan distintas formas de enfrentar las situaciones de vida.

Atendiendo a la complejidad del concepto, según Suárez Melillo [2], la resiliencia corresponde a un término que surge de la física, y se refiere a la capacidad de los metales de resistir su impacto y recuperar su estructura; también es usado en medicina en la que la osteología acuña el concepto para expresar la capacidad de los huesos de crecer en el sentido correcto después de una fractura. Por otro lado, en las ciencias sociales la resiliencia se corresponde con la capacidad humana de hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas y salir de ellas fortalecida. Los seres humanos que han sido sometidos a muchas pruebas se activan frente a las situaciones adversas que provocan mayor vulnerabilidad y unen sus energías para salir adelante con un espíritu de superación individual que emerge al enfrentar situaciones que parecen insuperables.

Bajo ese contexto la resiliencia es la capacidad de una persona para proyectarse en el futuro a pesar de acontecimientos desestabilizadores que proporcionan condiciones difíciles; la resiliencia se sitúa en una corriente de psicología positiva de fomento de la salud mental, es una realidad confirmada por el testimonio de personas que, aún experimentando situaciones traumáticas, han conseguido desenvolverse, incluso como si el trauma vivido hubiera desarrollado en ellos recursos de defensas automáticas. De acuerdo con las concepciones sobre resiliencia se pone en marcha mecanismos sutiles de supervivencia que solo se da en algunas personas.

Sobre este particular Rivas [1], expresa que la resiliencia es la capacidad del ser humano de sobreponerse a sus dificultades y al mismo tiempo aprender de sus errores para adaptarse y construir a partir de la adversidad. Bajo esas perspectivas, es la capacidad de un individuo de desarrollarse positivamente a pesar de las difíciles condiciones de la vida y, más aún, salir fortalecidos y ser transformados por ellas. Se observa que a través de la resiliencia se desarrolla una secuencia lógica de capacidad, adaptación, construcción de los objetivos de vida, por lo tanto permite a los seres humanos involucrar todas las formas de inteligencia posible en situaciones reales de tensión y deriva en aprendizajes para alcanzar metas, las cuales pueden manifestarse en conductas positivas o negativas dependiendo del contexto en que se desarrolle.

En esa trama la persona que aprende a ser resiliente manifiesta procesos de inteligencia, permitiéndole situarse y trascender los problemas que le plantea la existencia, dentro de los estrechos límites que le ofrezca el contexto en un determinado momento de su historia, gracias a una transición de conciencia de una forma inferior en crisis a otra de más alto orden. Esta capacidad para subsistir se obtiene el resultado de superar las dificultades y trascender. Así mismo, la resiliencia está presente en todos los seres humanos, todas las personas encuentran una manera exitosa de poner en práctica su potencial frente a las exigencias del medio, adaptarse y reformular una salida creativa y completa a las tensiones que pongan en crisis sus límites vitales.

De acuerdo con Brooks y Goldstein [3], es frecuente que los estudios sobre resiliencia se focalicen en la capacidad de competencia social bajo el supuesto donde se reflejan buenas habilidades de enfrentamiento a las adversidades; sin embargo, estudios recientes demuestran que personas que se comportan en forma competente en situaciones de alto riesgo pueden a la vez ser vulnerables frente a problemas físicos o mentales. Con respecto a los modelos conceptuales de competencia interna se intenta diferenciarlos de los desarrollados por una enfermedad. En atención

a lo anterior, la persona resiliente puede seguir proyectándose en el futuro a pesar de acontecimientos desestabilizadores

Por las razones anteriores, se debe entender como un proceso de superación de la adversidad; es específica de cada cultura y permite la promoción de la calidad de vida y puede ser efectiva en el desarrollo organizacional. Por otra parte, la capacidad de resiliencia describiría una buena adaptación en las tareas del desarrollo de una persona como resultado de la interacción del sujeto con su medio ambiente. La resiliencia no es un rasgo que las personas tienen o no tienen conlleva conductas y acciones que cualquier persona puede aprender; se trata de una mirada o la manera en que los diferentes seres humanos afrontan posibles adversidades de cualquier índole y desde el enfoque gerencial para adaptarse a los diferentes cambios de cultura y clima organizacional.

En ese sentido, Rivas [1] manifiesta que en lugar de preguntarse por las causas de la patología física o espiritual que esas catástrofes generan el nuevo punto de vista supone indagar de qué condiciones está dotada esa minoría y por qué y de qué manera logra escapar a los males propios de los llamados grupos de riesgo. El hecho de que la adversidad no deriva irrevocablemente en individuos dañados se ha mostrado en que la conformación de éstos depende no simplemente de factores condicionantes como, por ejemplo, los recursos económicos, la alimentación, el nivel educativo de los padres, la estimulación materna o la disponibilidad de material lúdico, sino, fundamentalmente de los mecanismos y las dinámicas que ordenan el modo como ellos se relacionan.

Visto así, los individuos resilientes se destacan por poseer un alto nivel de competencia en distintas áreas, ya sea intelectual, emocional, buenos estilos de enfrentamiento, motivación al logro, autosugestionado, autoestima elevada, sentimientos de esperanza, autonomía e independencia, entre otras. Y esto ha podido ser así, incluso, cuando el área afectada es tan básica para la vida como la nutrición para esclarecer el fenómeno de la resiliencia. Los estudiosos han apuntado a las características del ambiente en que se han desarrollado los sujetos resilientes. Melillo y Suarez [2] destacan que un factor primario para la resiliencia es tener relaciones que ofrezcan cuidados y apoyo dentro y fuera de la familia. Las relaciones que crean confianza, proveen modelaje, ofrecen estímulo y reafirmación además contribuyen a afirmar la resiliencia en una persona.

Es conveniente destacar que las personas no reaccionan de la misma forma a los mismos eventos de vida traumáticos. Un individuo que experimenta un cambio paradigmático en el ámbito organizacional se expone a una gran cantidad de factores que ponen a prueba su capacidad de adaptación, así el efecto sinérgico de estos factores sobre la persona van minando su capacidad de resistencia de manera tal que minimice su valoración o viceversa; estas condiciones se dan en función de la realidad. En época de cambios constantes causados por la globalización, por la profunda crisis económica y social como las que se ha vivido, las empresas no sólo subsisten sino que también mejoran aplicando el concepto de resiliencia en el mundo de los negocios siendo capaces de absorber cambios sin que se vea afectada su rentabilidad a través de procesos de rápida adaptación.

De acuerdo a lo antes citado, la resistencia a las adversidades puede manifestarse de diferentes maneras como el silencio, negación, evasión y hasta situaciones de intensas reacciones emocionales; sirve como mecanismo de defensa contra la angustia que surge cuando el individuo percibe en él los sentimientos y los impulsos. Sin embargo, más allá de que la organización tenga diferentes actividades, sean industriales, comerciales, financieras o de cualquier otra índole, están constituidas por personas que estarán siempre supeditadas al estado psico-físico de sus integrantes, ya que a diario toman las decisiones que inciden directamente en el

resultado final del negocio. Los trabajadores también son esencialmente seres sociales al cumplir su rol laboral están vulnerables a las perturbaciones del contexto donde trabaja, por tanto, se da una interrelación recíproca de mutua influencia entre la organización y el individuo.

Cabe destacar que a través de la información debidamente recibida y procesada se puede desempeñar mejor las tareas a tal punto de evitar el estado de indefensión aprendida que lleva no sólo a la inacción sino al stress del individuo. Cuando realmente existe un buen sistema de comunicación interna el sujeto puede comprender la relación causa-efecto de los sucesos relacionados con su tarea, puede predecir la frecuencia, el ritmo, la duración, la repercusión de sucesos y finalmente puede llegar a controlar los efectos, al menos, puede intentar ejercer el control de los mismos.

Este método asume el trabajo específicamente desde la motivación interna del individuo, sin embargo, los estados motivacionales de las personas están determinados por una diversidad de otros componentes, entre ellos sus experiencias anteriores, emociones, expectativas y las motivaciones externas llamadas estímulos o incentivos. Según la teoría de los factores motivadores e higiénicos existen en los individuos ciertas necesidades que se refieren a las características específicas del ser humano que remiten a sus posibilidades de lograr cosas y a través de estos logros, experimentar un continuo crecimiento personal y el correspondiente reconocimiento de sus pares. En estos términos el contenido del trabajo es esencial para que cada uno se sienta motivado a ejercer su aporte más relevante y creativo dentro del marco institucional que le es dado para desempeñarse laboralmente.

De esta manera se aumenta la responsabilidad del talento humano sobre su trabajo, se incrementa el entusiasmo y la actitud positiva de cada uno las personas se sienten más comprometida, potenciándose su predisposición a ser protagonistas de los cambios necesarios para afrontar la inquieta realidad del mundo actual, para que asuman el trabajo como un bien mediante el cual el hombre no sólo transforma la naturaleza, adaptándola a sus propias necesidades, sino que se realiza a sí mismo cuando comienza a percibir el empleo como la enriquecedora oportunidad de compartir su labor creativa con otros miembros de la sociedad y como el medio más digno para satisfacer sus necesidades de ser humano.

### III. ADVERSIDADES FRECUENTES EN LAS ORGANIZACIONES

En lo que se refiere a las organizaciones se presentan situaciones de intensas reacciones emocionales en las personas, pues ellas actúan repitiendo patrones de comportamiento del pasado, demostrando escasas posibilidades de internalizar modelos adecuados que los torna vulnerables al actuar a través de sus consecuencias sobre comportamientos que ocurren en la vida para abrumar las capacidades de adaptación. La mayor influencia está basada en el estilo parental autoritario. Las personas enfrentadas a situaciones de riesgo desarrollan reacciones negativas, entre las que se destacan:

#### A) *Nivel Socioeconómico Bajo*

Es un fenómeno complejo y multidimensional, razón por la cual existen múltiples definiciones. Tradicionalmente se ha determinado la pobreza como privación material medida por el ingreso o el consumo del individuo o la familia, necesario para satisfacer las necesidades básicas de alimentación, vestido, energía y vivienda. Lo que requieren los seres humanos para satisfacer las necesidades básicas varía en el tiempo y entre las sociedades, es por esto que cada país elabora sus propias líneas de pobreza de acuerdo con su

nivel de desarrollo, normas sociales y valores. Molina [4] define la pobreza como la carencia de recursos necesarios para satisfacer las necesidades de una población o grupo de personas específicas, sin tener oportunidad de capacitarse o producir esos recursos necesarios. Es relativa y se mide de diferentes formas, previo un análisis de la situación socioeconómica general de cada área o región y de los patrones culturales que expresan el estilo de vida dominante en ella. El autor señala que no hay una correspondencia estrecha entre la pobreza vista como escasez del ingreso o la pobreza vista como incapacidad para satisfacer algunas necesidades elementales

De lo anterior se concluye que el problema de la pobreza es multidimensional y, por lo tanto, se debe atacar desde diferentes ángulos que propicien la estabilidad y el crecimiento que promuevan el desarrollo de las capacidades de los individuos, mejoren la distribución del ingreso y permitan la participación de las personas en la búsqueda de mejores condiciones de vida. Los efectos adversos de la pobreza están expuestos a la combinación de factores de riesgo, como la desnutrición, falta de confianza para satisfacer las necesidades propias y la supresión de la auto eficacia.

#### B) *Baja Autoestima*

Rivas [1] expresa que todos los seres humanos presentan en su interior sentimientos no resueltos, aunque no siempre son conscientes de ello. Los sentimientos ocultos de dolor suelen convertirse en enojo y con el tiempo éste se puede volver contra sí mismos dando inicio a la depresión, estos sentimientos asumen muchas formas: odiarse así mismo, ansiedad, cambios de humor, culpa, reacciones exageradas, hipersensibilidad, encontrar el lado negativo en situaciones positivas, sentirse impotente y autodestructivo. Estos sentimientos son tóxicos para el organismo haciéndolos prisioneros de lo que no se quiere aceptar. Las personas con baja autoestima tienen la tendencia a transformar un pequeño obstáculo en un enorme problema, poseen la habilidad de encontrar un problema para cada solución es por esto que se llega al fracaso.

#### C) *Reacciones Defensivas*

Los seres humanos son felices cuando están rodeados de sus seres queridos y cuando reciben reconocimiento por sus acciones de los seres que los rodean. Este placer es totalmente egoísta y requiere para su satisfacción de la participación de otros. Para Melillo y Suarez [2] una reacción defensiva define un estado interior del sujeto, una modificación subjetiva interna, una incitación a la acción, una sensación interior de que hacer las cosas es posible, un reto a llevar adelante una empresa desconocida y no tener límites para realizar con éxito las tareas.

Cuando la reacción defensiva se convierte en acción es importante discriminarlas ya que debido a su crecimiento conduce paulatinamente a experiencias de exploración y exposición que comprenden una puesta a prueba de actitudes y aptitudes que no forman parte del acervo conocido o habitual de respuesta afectivo, cognitivo o conductual frente a la adversidad. Bajo este contexto el autor estima que al conceptualizar las reacciones defensivas, como posición subjetiva del sujeto, se aluden desde el psicoanálisis a partir de lo cual las conductas serán de otro tipo; asimismo, implica el riesgo de confrontar la propia existencia con un deseo de vivir de otra manera tras la superación de un problema.

#### *D) Culpabilidad*

En el ámbito social Molina [4] considera la culpabilidad como la relación de disconformidad sustancial entre acción y ordenamiento jurídico, fundamentada en el reproche y formulado en el juicio de la culpabilidad por su conducta en las acciones. El reproche respecto a la conducta del hombre es aquello que él hace o ella hace en comparación con lo que hubiera podido o debido hacer; la comprensión es la esencia de la culpabilidad, la cual reside en la irresponsabilidad y la reprobabilidad. Igualmente, el reproche de culpabilidad se encuentra relacionado al libre albedrío por la capacidad de determinar el sentido de culpabilidad en la decisión conforme al sentido a favor de lo malo; Ahora bien, cuando el sujeto se deja arrastrar por los impulsos contrarios al valor y no comprende lo injusto del hecho esto puede constituirse como elemento de culpabilidad.

Siguiendo estas líneas, si el sujeto tiene la posibilidad de actuar conforme a la norma pero no actúa conforme a ella a ese sujeto habrá que hacerle el juicio de reproche en virtud de que a él se le exigía actuar de diferente manera. Este umbral mínimo de exigibilidad lo alcanza y, por ende, la culpabilidad se encuentra excluida. El límite entre lo normal y lo patológico no es precisamente lo que interesa, sino que lo que interesa es poder formarse una idea del esfuerzo que el sujeto debía realizar para comprender su conducta. La capacidad psíquica de culpabilidad se tiene que mediar respecto a cada delito solo para adecuar a la conducta.

#### *E) Rencor*

El rencor significa estar resentido o dolido con alguien por alguna razón; esto afecta la vida porque arrastra sentimientos de infelicidad y hostilidad que enferman el alma. Bajo estas perspectivas Manciaux [5] indica que el rencor es el resultado de mantener los resentimientos atesorados en el interior, no solo ignorándolos sino también alimentándolos cada día con racionalizaciones que los apoyan y justifican llegando éstos a convertirse en un gran odio, lo cual es lo último a lo que el resentimiento puede llegar.

Del mismo modo el rencor es un sentimiento complejo que tiene muchos matices. Hay rencor en las personas que abiertamente lo manifiestan, pero el rencor también puede ocultarse bajo actitudes y conductas que no parecen estar directamente ligadas con este sentimiento. A menudo adopta formas activas que se manifiestan en agravios, ensañamiento o disputas con determinadas personas y situaciones o actitudes; Asimismo, puede tomar formas sutiles como el silencio, irritación, depresión, mal humor o amargura. Ahora bien, guardar rencor quita la oportunidad de ser feliz, produce un sentimiento de malestar creando raíces de amargura que si no se eliminan a tiempo crecen produciendo desdicha, depresión, infelicidad y hasta funestas consecuencias.

#### *F) Deshonestidad*

Rivas [1] establece que las personas corren el riesgo de caer en esta trampa al no reconocer la realidad de los hechos y evitar aceptar parte de su responsabilidad, por lo que para salir de ella hay que reconocer que se es parte del problema y que se puede ser parte de la solución. Ser deshonesto es ser doble y artificioso. Asimismo, no respeta a la persona en si misma ni a los demás buscando la ocultación y el camuflaje. Por consiguiente, se debe convivir con la deshonestidad, los hombres en su sentido genérico albergan una variedad de tendencias e impulsos que armonizan espontáneamente con la razón.

Determinados elementos son ocultados por la prudencia, mentir es un practicable instrumento de omisión, pero cuando se emplea de forma continuada deriva en el vicio de la deshonestidad. Todo

empeño humano se obstruye cuando las personas no actúan con franqueza. Es indispensable tener siempre presente que todo cuanto se haga y todo compromiso tiene una consecuencia que depende del individuo mismo e influye en cientos y cientos de seres pensantes, con criterio propio y con poder de discernimiento. El hombre decide que decir, ello implica una responsabilidad social ineludible; así pues, los actos deben estar en sintonía perfecta con las promesas, si se promete hacer lo correcto y no se hace entonces no hay honestidad

#### *G) Actitud Destructiva*

Con respecto a este factor se define en [1] como la incapacidad de perdonar y que impide a las personas dejar atrás lo que alguien hizo, esperando siempre que la vida le haga justicia. El apego a las propias expectativas, que tal vez no este relacionado en lo más mínimo con la realidad de su entorno o de las personas que los rodean y que normalmente desgastan la vida esperando que los otros cambien, se consideran actitudes destructivas y lealtades equivocadas, que bloquean la necesidad de cambiar. Se expresa por otra parte que la hipersensibilidad hace perder la objetividad y el desaliento convierte a los individuos en personas apáticas. También ser hipercríticos y no encontrar satisfacción alguna en nada convierte en victima a la persona, por lo tanto destruye.

### **IV. OBJETIVO DE LA RESILIENCIA**

Hay varias razones que justifican la prioridad de abordar la resiliencia en la agenda empresarial como la inestabilidad política, los frecuentes cambios en las reglas del juego, la creciente desconfianza de los inversionistas, las grandes fluctuaciones en los precios de los productos básicos, las tensiones en las relaciones obrero- patrón, la velocidad del cambio en los intereses de los consumidores y las innovaciones radicales. El primer paso, según Rivas [1] es que la organización establezca lineamientos para fortalecer la resiliencia elaborando estrategias para valorar el capital humano y concentrarse sobre sus habilidades y fortalezas. Entre los objetivos se mencionan:

#### *A) Sentido del Humor*

El humor se define como el estado de ánimo, disposición del carácter que determina en el individuo la capacidad de realizar ciertas asociaciones mentales con cosas agradables o desagradables, según el humor que posea en un momento dado. Para Rivas [1] en una organización afectiva, puramente subjetiva, el objetivo es la integración y la unificación de los enlaces cómicos de la realidad a través del conocimiento emocional e intuitivo. El humor es contundente en todas las cosas de la vida, consiste en que la persona se ahorra los efectos que la respectiva situación hubiese provocado normalmente, eludiendo mediante un chiste la posibilidad de semejante despliegue emocional. De esta manera elude el sufrimiento mediante el humor, triunfando así el principio del placer.

Con respecto al sentido del humor lo importante es disfrutar de sí mismo, de lo que se hace o se piensa; se concibe como una actitud derivada del autoconocimiento y la auto aceptación, conlleva una actitud hacia la vida, una manera de verla o recibirla, una modalidad de estar en el mundo. Es básicamente una visión o percepción realista del mundo que rodea al ser humano, significa percibir ambos polos de una situación tal como ellos son desde una visión panorámica. Resulta interesante como el sentido del humor se puede adquirir al jugar con el propio ego y sus pretensiones y al tomar en broma las afectaciones. La falta del sentido del humor parece derivarse de la actitud que se considera inflexible, absolutamente

serio. El humor es el único modo que se tiene para escapar de una vida dominada por los temores y los sufrimientos, ayudando a permanecer en la escala óptima de emociones y aprendiendo del mundo, o de la vida real, lo positivo.

### *B) Saber Perdonar*

En [1] se considera el perdón como expresión sublime que significa alterar o cambiar cualquier situación que permita cancelar un agravio real o aparente. Perdonar no implica necesariamente otorgar clemencia y suspender el castigo impuesto, se puede y se debe castigar cuando se busca corregir, pero nunca se debe castigar con odio porque en eso consiste la venganza en devolver mal por mal, es darle más leña al fuego y hacer que crezca más. Perdonar es dejar de odiar, es acabar con el rencor, terminar con el resentimiento, es renunciar a la venganza.

### *C) Madurez*

Para Rivas [1] la madurez es la forma en que un individuo reacciona ante las circunstancias y cómo atiende la satisfacción de las necesidades, bien sean biológicas o psicológicas. Es de hacer notar que la vida es un proceso de maduración constante de las personas que desde niños son seres plenamente dependientes de los padres, pero conforme van creciendo van siendo cada vez más independientes en todos los sentidos. Este proceso de independencia está íntimamente unido a la madurez. Llegar a ser un adulto no depende sólo del paso del tiempo, no es una cuestión de edad, puesto que hay personas con edad adulta que siguen siendo niños en la mayoría de sus comportamientos; en el caso contrario, existen niños que han madurado prematuramente por las circunstancias que les han tocado vivir y siguen comportamientos de adultos. Bajo este contexto, el adulto maduro puede aceptar valorar cualquier pensamiento que se le presente y está abierto a nuevas experiencias, a nuevas opiniones y todas son igualmente respetables por él, aunque unas las comparta y otras no. La persona que es madura debe estar dispuesta al cambio, en el amplio sentido de la palabra, el adulto ama la vida, ama a los demás y también sabe amarse a sí mismo.

### *D) Apoyo Social*

El apoyo social, según Melillo y Suarez [2], es definido por la presencia o ausencia relativa de recursos de apoyo psicológico provenientes de otras personas significativas. Le permite a las personas creer que se preocupan por ellos y les quieren, son estimados, valorados y pertenecen a una red de comunicación, de obligaciones mutuas y que la disponibilidad de ayuda es proveniente de otras personas. Bajo este contexto, el apoyo social es aquel que lo aborda como integración social, este nivel de análisis se centra en el número y fuerza de las asociaciones de una persona con los otros, no se hace relación a la calidad de las relaciones sino a las características estructurales de la red social de una persona. Este nivel no es capaz de explicar la relación entre salud y apoyo social. En otras palabras, la perspectiva del apoyo social en relaciones de calidad de las relaciones que contribuyen a satisfacer las necesidades de afiliación cubre las necesidades de afecto, proporcionan un sentimiento de identidad y pertenencia, son fuente de evaluación positiva, proporcionan sentimientos de control de la situación, entre otros.

### *E) Optimismo*

Para Levine [6] el optimismo es el valor que ayuda a enfrentar las dificultades con buen ánimo y perseverancia, descubriendo lo positivo que tienen las personas y las circunstancias, confiando en las capacidades y posibilidades junto con la ayuda que se puede

recibir. Forjar un modo de ser entusiasta, dinámico, emprendedor, con los pies sobre la tierra, son algunas de las cualidades que distinguen a la persona optimista. La principal diferencia que existe entre una actitud optimista y, su contraparte, el pesimismo que radica en el enfoque de como se aprecian las cosas; el optimismo supone hacer ese mismo esfuerzo para encontrar soluciones, ventajas y posibilidades. La diferencia es mínima, pero tan significativa que invita a cambiar de una vez por todas las actitudes.

En este orden de ideas, alcanzar el éxito no siempre es la consecuencia lógica del optimismo, por mucho esfuerzo, empeño y sacrificio que se haga, algunas veces las cosas no resultan como se desea. El optimismo es una actitud permanente de recomenzar, de volver al análisis y al estudio de las situaciones para comprender mejor la naturaleza de las fallas, errores y contratiempos. Sólo así se estará en condiciones de superarlas y de lograr las metas. Por otra parte, si las cosas no fallaran y nunca ocurrieran equivocaciones no haría falta ser optimistas, pues normalmente la frustración se produce por un fracaso, lo cual supone un pesimismo posterior para actuar en situaciones similares. La realidad es que la mayoría de los tropiezos se dan por falta de cuidado y reflexión. El optimista sabe buscar ayuda como una alternativa para mejorar o alcanzar los objetivos que se ha propuesto, es una actitud sencilla y sensata que en nada desmerita el esfuerzo personal o la iniciativa.

## **V. REFLEXIONES FINALES**

La Resiliencia, como paradigma, constituye hoy en día una herramienta fundamental en las ciencias humanas. Permite fortalecer el potencial humano en contextos de adversidad y al promoverla se acrecentará la calidad de vida, poniendo en práctica factores asociados al desarrollo humano en cualquier organización. Es considerada un instrumento que puede contribuir a la búsqueda de la equidad social de las personas, se construye fundamentalmente sobre la base de los intercambios de experiencias y de conocimientos acumulados. El proceso de adaptación de estos acontecimientos externos en las organizaciones genera tensión con respecto al reajuste interno; para evitarlo el gerente al momento de evidenciar reacciones negativas debe determinar el curso de acción puede proceder a efectuar cambios entre los cuales se mencionan:

**Enriquecer los vínculos:** La vida de un profesional transcurre casi en su totalidad en una empresa u organización. Esto implica que se deben fortalecer las relaciones para experimentar la sensación de bienestar, es decir modalidades vinculares en donde esté presente el amor, la sensibilidad, comprensión, respeto e interés que se incorporan efectivamente a través del ejemplo en los hechos y no solo en las palabras para cimentar un sentido de seguridad y confianza.

**Fijar límites claros y firmes:** Los gerentes que no tienen los límites claros mantienen una conducta de desinterés hacia todo lo que hace y hacia las personas. Con facilidad pueden establecer objetivos individuales, esto puede darse tanto en el seno familiar o en el laboral; mantener límites claros y firmes permite proyectar una buena comunicación, una orientación sólida, estructura y metas bien definidas, se promueve la cooperación, el respaldo, se generan expectativas, sentido de pertenencia y de pertinencia

**Enseñar habilidades para la vida:** Incluye tener responsabilidades importantes, tomar decisiones, ser escuchados, implica un encuadre teórico en el sentido de hacer hincapié en las fortalezas innatas. Cuando se atenúan las situaciones adversas y se restablecen las necesidades humanas básicas, primeramente, se debe diferenciar eficiencia de eficacia, una persona puede ser altamente eficiente en lo que respecta a sus saberes, pero no puede aplicarlos con eficacia dando como resultado acciones negativas. Dentro de una organización hay personas eficientes, pero carentes de eficacia y

no por falta de saberes ni de experiencia ni de profesionalismo sino por la falta de aplicación del buen criterio. Las organizaciones que promueven la resiliencia con el ambiente áulico posibilitan desarrollo del pensamiento crítico, están siempre atentas a las opiniones de todos los compañeros siempre tendiendo a construir y edificar lo positivo en ellos. Las decisiones deben ser tomadas en conjunto, el logro de las metas o los desvíos deben ser compartidos, cuando surja un conflicto la solución debe ser buscada por todos, sin necesidad de buscar culpables sino responsables, lo cual es diametralmente opuesto.

**Brindar afecto y apoyo:** Esto permitirá formar personas socialmente competentes que tengan conciencia de su identidad y utilidad, que puedan tomar decisiones, establecer metas y creer en un futuro mejor, satisfacer sus necesidades básicas de afecto, relación, respeto, metas, poder y significado. Es una tarea diaria que involucra distintos lugares sociales partiendo de la familia. Poner en práctica la solidaridad y la cooperación para sentir que todos trabajan mancomunadamente por un bien en común.

**Establecer y transmitir expectativas elevadas:** Hacer sentir a las personas bien es altamente gratificante, ser reconocido y que se valore su capacidad, pues ello asegura el buen funcionamiento institucional. Si al stress diario se le suma la falta de apoyo que las instituciones sufren por parte de un amplio sector de la sociedad, los bajos salarios y el desinterés por lo que se trabaja. El éxito es posible a pesar de los fracasos ya que un individuo es valioso, aún con errores o fracasos, como estrategias podrían aplicarse aquellas que alienten a todos los miembros para que colaboren con el crecimiento, la capacitación profesional para recibir y dar realimentaciones positivas y correctivas, cooperar para que el logro de las metas sea compartido -no como mérito de uno solo sino de todos- y tener siempre presente los ejemplos de esfuerzo y de éxito para ponerlos en conocimiento de toda la organización resaltando así los buenos modelos y relacionarse asertivamente.

**Brindar oportunidades de participación significativa:** En las organizaciones existe una marcada diferencia de roles, lo más probable es que no se pueda acceder a una participación significativa. Por lo tanto, habría que modificar esta actitud viendo a las personas que forman parte de un proceso, la diferencia radica en priorizar el objetivo y orientarlo para la toma de decisiones correspondientes. La participación significa entrar en acción cuando todos los miembros de la institución estén convencidos de que lo que están haciendo es importante y que sean respetados, que pueden supervisar y ser supervisados, libres de todo control paralizante sino constructivo y que puedan asumir riesgos.

Cabe destacar que en este proceso se deben planear las formas de mantener motivado al personal, según las características propias del mismo. Es necesario hacerle notar que es capaz de realizar las actividades o funciones asignadas, para esto se deben crear actividades que lo involucren; esto le hará mejorar su autoestima y minimizar los síntomas ansiógenos. Es muy importante diseñar y aplicar diferentes formas de adiestramiento como un proceso continuo, sistemático y organizado para desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo, que ayuden a la solución de los problemas reales de la empresa u organización de manera creativa y empática para los empleados en la que todos se integren y generen ideas grupales sobre posibles alternativas de solución.

## REFERENCIAS

- [1] L. Rivas, L. *Saber Crecer (Resiliencia y Espiritualidad)*, Ediciones Urano. Impreso por RODESA, 2007.
- [2] Melillo y Suarez, *Resiliencia descubriendo tus propias fortalezas*, 1era edición. Editorial Paidós. Buenos Aires, 2004.
- [3] Brooks y Goldstein, *El poder de la resiliencia*. Editorial Paidós Ibéricas. Buenos Aires, 2004.
- [4] R. Molina, *La asesoría de práctica es un Educativa y Formación Docente*. Bogotá. Colombia, 2003
- [5] M. Manciaux, *La resiliencia resistir y rehacerse*. 1era edición Editorial Gedisa. Barcelona, 2005.
- [6] D. Levine, *Curar el trauma*. Ediciones Urano S.A, 2002