

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



LIDERAZGO Y RESILIENCIA. UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA.

TRABAJO DE GRADO

**LAURA XIMÉNA MEDINA GOMEZ
ANGÉLICA MARÍA PUENTES QUIROGA
MARÍA PAULA CASTAÑEDA CASTAÑO**

BOGOTÁ D.C

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



LIDERAZGO Y RESILIENCIA. UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA.

TRABAJO DE GRADO

**LAURA XIMÉNA MEDINA GOMEZ
ANGÉLICA MARÍA PUENTES QUIROGA
MARÍA PAULA CASTAÑEDA CASTAÑO**

TUTOR: FRANÇOISE CONTRERAS

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTA D.C**

2015

Agradecimientos

A aquel que permitió que la culminación de este trabajo de grado fuera posible, Dios. A nuestros padres, por el acompañamiento y la confianza depositada en nosotras. A nuestra directora de monografía por su guía en este proceso y a cada una de las personas que de una u otra manera contribuyeron a la realización de esta investigación.

Contenido

Glosario	1
Resumen	2
Palabras Clave.....	2
Abstract.....	3
Key Words.....	3
1. Introducción	4
2. Justificación.....	5
3. Objetivo general.....	7
4. Objetivos Específicos.....	7
5. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor.....	7
6. Resiliencia	9
6.1. Sus orígenes.....	9
6.2. Un acercamiento al concepto.....	12
6.3. Avances en su abordaje.....	19
6.4. Estado actual	23
7. Resiliencia Organizacional.....	24
7.1. Casita de Vanistendael.....	27
7.2. Características de las empresas resilientes.....	28
7.3. Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y resiliencia.....	32
7.3.1. Organizaciones saludables.....	35
8. El Individuo Resiliente	37
8.1. Roles	38
8.2. Ventajas de ser resiliente	41
8.3. El Líder Resiliente	42
8.4. Tipos de Liderazgo.....	45
8.4.1. Liderazgo transformacional	48
9. Relación entre Liderazgo y Resiliencia	54
9.1. Relación entre liderazgo transformacional y resiliencia de los colaboradores.....	54
9.2. Relación entre líder carismático y resiliencia de los colaboradores	56
10. Evaluación y medición de la resiliencia en las organizaciones	57
10.1. Cuestionario de Perfil de vida del estudiante.	58
10.2. Ego Resiliency Scale.	59
10.3. La escala de la resiliencia elaborada por Wagnild y Young.....	60
10.4. Pruebas de Imaginología.....	60
10.5. Métodos de adversidad, adaptación y proceso.....	61
11. Algunos casos de líderes resilientes y sus empresas.....	64
11.1. IBM.....	64
11.2. Pacific Rubiales Energy.....	66
12. Conclusiones	68
13. Recomendaciones	70
14. Referencias Bibliográficas	71

Índice de Figuras

Figura 1. Definiciones del concepto de resiliencia.....	15
Figura 2. Evolución Generacional de la resiliencia.....	19
Figura 3. Dimensiones para observar el desarrollo del concepto	21
Figura 4. Casita de Vanistendael.....	27
Figura 5. Características de la resiliencia organizacional: Siete "C`s"	31
Figura 6. Relación entre RSE y Resiliencia.....	33
Figura 7. Requisitos para ser una organización saludable.	36
Figura 8. Modelo de organización saludable.....	36
Figura 9. Elementos característicos del individuo resiliente	38
Figura 10. Pilares de resiliencia.	41
Figura 11. Tipos de Liderazgo.....	53
Figura 12. Medición de la adversidad.	62
Figura 13. Medición de la adaptación exitosa.....	62
Figura 14. Medición del proceso.....	63

Glosario

Resiliencia: Capacidad de sobreponerse ante adversidades de una manera exitosa.

Líder: Individuo que ejerce influencia sobre un grupo, para alcanzar objetivos comunes.

Disrupciones: Momentos de crisis que representan cambios significativos.

Liderazgo Transformacional: Se caracteriza por ocasionar alteraciones internas en la forma de dirigir la organización, estableciendo una relación más cercana con sus seguidores, fomentando así el compromiso colectivo hacia el logro de metas compartidas.

Resiliencia Organizacional: Competencia que poseen las organizaciones para superar las rupturas del mercado turbulento al cual se enfrentan a diario, tomándolas como oportunidades para generar ventajas competitivas.

Responsabilidad Social Empresarial: Práctica que implica un compromiso hacia las partes de interés, con las cuales se involucra directa o indirectamente la compañía.

Resumen

La resiliencia se plantea como aquel factor que permite que los individuos se sobrepongan eficazmente frente a los cambios constantes del entorno, siendo un gran foco de atención del estudio de las organizaciones y su desempeño en el mercado actual. Lo valioso en esta dinámica, es la revisión del término desde una perspectiva de cambio, en donde lo indispensable no es limitarse a superar las disrupciones y crisis presentadas, si no que desde las ciencias sociales se logre ir más allá, tomando este dinamismo como una oportunidad de crecimiento.

De igual forma se presenta el liderazgo como aquel atributo que fortalece el desarrollo de la resiliencia en el quehacer diario, logrando con su influencia el bienestar y calidad de vida de los colaboradores, como fin único de su aplicación.

Palabras Clave: Resiliencia, liderazgo, organizaciones, bienestar, cambios, adaptación.

Abstract

Resilience is a factor that arises in order to allow individuals to efficiently overcome constant changes in their environment, being a major focus of the study of organizations and their performance on the market today. The importance of this dynamic is the revision of the term from a perspective of change, where the essential is not limited to overcome disruptions and crisis presented, but that from social sciences go beyond, taking this dynamism as a growth opportunity.

Therefore leadership presents itself as an attribute, which strengthens the development of resilience in the daily work, influencing the well-being and quality of life of employees, as a single end of its application.

Key Words: Resilience, leadership, organizations, well-being, changes, adaptation.

1. Introducción

Las organizaciones actualmente se enfrentan a mercados dinámicos, turbulentos e inciertos, que causan numerosas disrupciones, siendo estas conocidas como aquellos cambios determinantes que afectan directamente a la compañía. Para poder afrontarlos, se realizan planes que por supuesto son necesarios pero que no toda vez son efectivos. Por lo tanto, la empresa aun así debe ejercer influencia sobre su propio rendimiento, y encontrar otras alternativas para enfrentarse a estas disrupciones. Se plantea que el desarrollo de la resiliencia puede resultar favorable como medida de supervivencia, por lo cual debe ser promovida en todos los procesos; para esto el liderazgo resulta fundamental.

Para abordar este tema, es necesario tener claridad acerca del concepto y de su utilidad para las empresas. Existen varias definiciones del tema de acuerdo con el campo de aplicación. Bhamra, Dani & Burnard (2011) hacen una interesante descripción de definiciones relevantes en el tema:

Hamel y Valikangas (2003) la definen como la capacidad de mantenerse en una continua reconstrucción. Asimismo, Horne y Orr (1998) la definen en términos de responder productivamente a un cambio significativo que interrumpe el patrón esperado de un acontecimiento sin la introducción de un periodo prolongado de comportamiento regresivo. McDonald (2006) por su parte, señala que la resiliencia transmite propiedades relacionadas con la adaptación al medio ambiente y favorece la capacidad de manejar la variabilidad del entorno. Por otro lado, al analizar el contexto individual, es decir, desde la perspectiva humana Coutu (2002) se orienta a comprender la resiliencia hacia aquellos aspectos que distinguen a una persona resiliente de la que no lo es y afirma que estos individuos “poseen tres características comunes. Estas incluyen una aceptación de la realidad, una fuerte creencia de que la vida tiene sentido y la capacidad de improvisar” (p. 6). Recientemente la resiliencia organizacional ha sido definida por Sampedro (2009) como “La capacidad de una organización de absorber choques e impactos profundos sin perder la capacidad de cumplir su misión”. (p.3).

Estudiar la organización implica analizar el comportamiento de sus miembros, pues el ser humano no se puede separar del desarrollo de ésta, debido a que las personas son la misma organización, siendo su activo más importante. Desde esta perspectiva, la resiliencia se aplica a los individuos y a las personas que las conforman, siendo estos dos conceptos estrechamente vinculados al ámbito del comportamiento organizacional.

El modo en el que los trabajadores enfrentan el mercado diariamente está relacionado directamente con los niveles de resiliencia, debido a que aquellos individuos que cuenten con esta característica, podrán sobresalir en el entorno organizacional. Por lo tanto, Bhamra, Dani et al. (2011) sugieren para el desarrollo de la capacidad de resiliencia se requiere flexibilidad, motivación, perseverancia y optimismo, estos atributos suelen generar climas laborales adecuados.

De la misma manera, se puede observar que las características del líder y los procesos de liderazgo al interior de la organización desempeñan un papel de vital importancia, debido a que por medio de éste se puede influenciar a los trabajadores para que desarrollen estas cualidades resilientes. Se propone una revisión para conocer el papel del líder y la manera en que éste puede implementar las habilidades y capacidades interiores de sus seguidores para orientarlas adecuadamente hacia un camino constructivo. Estas habilidades pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas efectivamente para optimizar la gestión humana en el contexto laboral.

Por último, es importante considerar los métodos de evaluación de resiliencia, con el fin de observar los principales métodos existentes, ventajas y desventajas de uso, conociendo su utilidad en diferentes contextos.

2. Justificación

Los comportamientos de liderazgo tienen un efecto sobre el nivel de resiliencia en los trabajadores de una organización, muchas veces mediados por su efecto en el clima organizacional. Para validar la relación entre liderazgo y resiliencia, es necesario tener en

cuenta cómo el papel del líder influye sobre los subordinados de una organización y que estos sepan cómo se deben afrontar las dificultades que se presentan a diario en la vida laboral. Con lo anterior se pretende alcanzar las metas organizacionales, además lograr que el entorno de trabajo sea cómodo y adecuado para que los trabajadores se sientan motivados al momento de un cambio inesperado, incluso que esas disrupciones sean promovidas por la organización misma.

Es importante destacar, que a lo largo de esta investigación no se tomara el desempeño o productividad como consecuencia ni como objetivo último de la empresa, sino que se evaluara como un aspecto que llega por añadidura, al formar colaboradores resilientes y entornos en los que ellos se sientan a gusto.

La necesidad de realizar ésta investigación surge cuando las personas en ocasiones optan por una actitud negativa ante los eventuales cambios que perciben, incluso pueden mostrarse resistentes a asumir dichos cambios. De acuerdo con Saavedra (2011), es posible establecer tres clases de reacciones frente a las adversidades 1) reaccionar con conductas de vulnerabilidad frente a la situación, 2) permanecer indiferentes frente a la situación, sin ningún tipo de reacción y 3) afrontar adecuadamente las adversidades, alcanzando una superación adecuada y además de esto una verdadera calidad de vida. Éstos últimos son las llamadas personas resilientes.

Es claro que las personas tienen la necesidad de adaptarse a un patrón y permanecer bajo parámetros que ellos mismos son capaces de controlar. Pero al momento de efectuarse un cambio y adentrarse en un camino de incertidumbre, la posición que se toma es de rechazo. Es por esto que la resiliencia es un concepto que se desarrollará en este estudio y que se debe tener en cuenta en las organizaciones para que los empleados no se resistan a los cambios que inexorablemente tendrán que enfrentar, adaptándose al entorno dinámico y turbulento. Las empresas deben intentar motivar a los empleados para fomentar en cada uno el desarrollo de sus capacidades de resiliencia en su trabajo, en pro de que ellos mismos lo perciban como el sitio ideal para alcanzar su desarrollo personal encontrándole un sentido a su quehacer.

3. Objetivo general

Describir la relación del liderazgo y la resiliencia de los individuos frente a los diferentes contextos a los que se enfrentan y como éste concepto puede incrementar la capacidad de adaptación de las organizaciones frente al mercado actual; todo ello a través de una revisión de la literatura.

4. Objetivos Específicos

- Definir el concepto de resiliencia, sus orígenes, desarrollo y estado actual.
- Aplicar dicho concepto a las organizaciones, profundizando en la resiliencia organizacional y sus variables de estudio.
- Observar el comportamiento del individuo resiliente.
- Realizar una revisión de los diferentes tipos de liderazgo existentes y encontrar aquel que se ajuste más al concepto de resiliencia.
- Considerar algunas técnicas de medición del término, para establecer su posible aplicación y utilidad.
- Ilustrar algunos casos de aplicaciones resilientes en contextos organizacionales.

5. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

Este estudio se encuentra inscrito en la línea de liderazgo, en el programa de Bienestar y calidad de vida, en donde se percibe la necesidad de dar un nuevo rumbo al liderazgo, debido a que la manera en la que se dirige una organización, dependiendo del líder y su forma de administrar, es que logra ser perdurable en el tiempo. Teniendo en cuenta, las condiciones en las que se encuentre y su capacidad para adaptarse, adquiriendo una nueva percepción del líder, siendo aquel que promulgue la salud en el lugar de trabajo. La investigación en curso es importante para la línea de liderazgo, debido a que busca cumplir

uno de sus objetivos, el cual es: contribuir a la construcción de nuevos modelos de liderazgo más ajustados a las condiciones actuales, que se encuentren basados en cambios profundos de paradigmas que permitan abordar las organizaciones en toda su complejidad. Actualmente es de vital importancia que las organizaciones cuenten con herramientas acorde con el funcionamiento y las condiciones del mercado.

Hoy en día, se ve la necesidad de entender al liderazgo y a las empresas de forma integral, no únicamente como una maquina cuya finalidad superior es la productividad; por supuesto es un punto importante pero no el todo. Por esto, este estudio busca adquirir información aplicada para entender, que la manera en la que los empleados se sienten en su entorno de trabajo es esencial, y aún más el desarrollo de capacidades resilientes logra encontrar en ellos ventajas superiores, debido a que logran adaptarse a los cambios. Por tal razón es importante examinar cómo el papel del líder logra influenciar a los colaboradores de manera positiva, de forma que desarrollen habilidades únicas que representen el cumplimiento tanto de sus objetivos personales, al sentirse parte del cambio y de la organización, así como de los de la empresa, logrando un crecimiento recíproco.

Este trabajo apunta al estudio del liderazgo desde la perspectiva del líder, como sujeto y como proceso, lo cual se ha planteado en la línea de investigación; teniendo en cuenta la influencia que el líder puede generar, en el activo más importante de la organización, que es su talento humano. Si se dispone de personas comprometidas y que se adaptan adecuadamente a los cambios del entorno; cuenta con colaboradores de oro, que todos quieren tener. Por supuesto no es algo imposible, estas características de resiliencia se pueden desarrollar e implementar como base del clima organizacional, estableciendo relaciones de satisfacción y consecución de metas colectivamente; esto por medio del liderazgo ejercido por los directivos.

De esta manera, el propósito del programa se conecta con la investigación en cuestión, debido a que persiguen el estudio del liderazgo como una herramienta indispensable para ejercer un nivel de influencia sobre la satisfacción y calidad de vida de las personas, así como la influencia en el ámbito organizacional que pueda generar, afectando directamente su desarrollo, crecimiento y perdurabilidad. A través del liderazgo se pueden impartir las características de la resiliencia, para que todos los miembros de la empresa las adopten como suyas y actúen en pro de las mismas.

6. Resiliencia

Partiendo de la importancia de observar cómo la influencia del líder afecta directamente el nivel de resiliencia de los colaboradores dentro de la organización, se hace necesario abordar en primera instancia la resiliencia como un concepto que viene desde los inicios del desarrollo humano y cómo desde su esencia ha sido implementada por cada uno de los individuos sin ser conscientes de ello. Por esto, se iniciará validando sus comienzos en la humanidad.

6.1. Sus orígenes

El estudio conceptual de la resiliencia va más allá de una teoría, debido a que hace parte de la cotidianidad humana y se relaciona con su aspecto comportamental; teniendo en cuenta lo anterior, toda su revisión literaria se enfoca en hechos observados y acontecimientos. La etimología del término, según Rambaut (2013) en su Diccionario Crítico de Psicología Social, tiene su origen en el latín “*resilio, resilire*”, que significa saltar hacia atrás, rebotar. Las primeras investigaciones del término se realizaron en Estados Unidos y en el Reino Unido, siendo en inglés el único idioma en el que se dispone de una sola palabra para indicar el término *resilience*, que quiere decir resalto, resistencia o elasticidad, mientras que en las demás lenguas existen muchas formas posibles de referirse a ella, siendo cada una de ellas reflejo de los matices y fundamentos lingüísticos de cada dialecto.

Asimismo, el holandés desde su composición y estructura ha desarrollado una palabra para expresar con claridad el concepto, *doorgroeivermogen*, “que acercándola a nuestro idioma se podría hablar de la siguiente definición: la capacidad de sostener un crecimiento y crecer a través y en presencia de dificultades” (Vanistendael, 2011, p. 11). En síntesis, los otros idiomas se adaptaron al término existente en inglés; sin embargo, todos hacían referencia a un mismo punto, a la propiedad que poseen algunos materiales para recuperar su aspecto después de haberse sometido a condiciones deformadoras de presión o altas temperaturas. En sus inicios se trataba de un concepto utilizado únicamente en la ingeniería mecánica y en el campo tecnológico, que hace antesala a la física. De acuerdo con esto,

(Cyrułnik, 2003) llegó hasta el concepto por los submarinos, dada su capacidad para mantener su estructura natural después de la exposición a los altos niveles de presión en el fondo del mar.

Aunque el concepto haga alusión a connotaciones simplemente mecánicas, en el idioma francés es donde se empezó a aplicar en el ámbito de las ciencias humanas. Como se mencionó, inicialmente siempre se relacionaba con elasticidad o al choque contra algo, pero al adaptarla al campo social se observó un alcance más profundo. Este cambio de razonamiento tiene su origen en el estudio del ámbito psicológico de la resiliencia, que inicia con el interés de Garmezy, Werner & Smith (1982 citados en Meneghel, Salanova & Martínez, 2013) por conocer las causas y el desarrollo de psicopatologías en niños debido a ciertos factores como trastornos mentales de los padres, conflictos interpersonales, pobreza o una combinación de los mismos, siendo esta serie de estudios un gran aporte para la adaptación de la resiliencia en las ciencias sociales.

Este análisis sistemático de la resiliencia en los niños ha sido innovador, de gran importancia para cuestionar algunos modelos existentes y asimismo contribuir al entendimiento del concepto, debido a que daba a conocer que había algo especial en aquellos niños, que sobrevivían a ciertas circunstancias del entorno y parecían no afectarse por variables externas de gran influencia para el ser humano. Con esto se evidencia, que la resiliencia es un proceso claro dentro del desarrollo de las personas, aplicándose en su vida y siendo más frecuente de lo que se pensaba.

La resiliencia, a diferencia de la inclinación común, de que es un concepto muy alejado, nuevo y sin relación alguna al ser humano y su desarrollo, no es algo inusual o asombroso, por el contrario, se manifiesta frecuentemente entre sujetos que se enfrentan a situaciones de riesgo o adversidad, permitiéndoles conseguir de nuevo su estado de equilibrio; y esto es lo que le ha sucedido al ser humano, porque la resiliencia llegó a “ponerle nombre a aquello que sucede desde siempre, pero que, hasta estos últimos años, no había sido contemplado como parte de la realidad, como algo posible” (Puig & Rubio, 2011, p. 83). Esto nos lleva a afirmar que la resiliencia social ya existía desde los primeros seres humanos, de hecho mucho de nuestro crecimiento está inspirado en temas relacionados con la resiliencia, sin saber que ya la estábamos aplicando, ya que todo nuestro desarrollo se ha

basado en un sin fin de obstáculos y siempre se ha logrado renacer, hacer y rehacer con este tipo de situaciones constantemente.

Es decir, la historia de la humanidad y a lo largo de su crecimiento, se ha caracterizado por una constante lucha para sobrevivir, encontrándose de cara a circunstancias de guerras, cambios climáticos, desde el preludeo de la evolución del hombre, repensando las circunstancias y a través de ellas crear nuevos escenarios para continuar. “La superación de la adversidad forma parte de nuestra vida cotidiana, porque los hombres encuentran en las mismas crisis la fuerza para su superación. Así lo han mostrado tantos hombres y mujeres que, con el único recurso de la tenacidad y el valor, lucharon y vencieron a las sangrientas tiranías de nuestro continente”. Sábato (2003 citado en Puig et al., 2011, p. 17)

Un claro ejemplo de las adversidades a las cuales los seres humanos han estado expuestos y han logrado sobreponerse a pesar de las condiciones externas y su complejidad, es el caso de Victor Frankl un neurólogo judío que vivió la segunda guerra mundial, en donde se vio forzado a afrontar situaciones de conflicto e inhumanas; Frankl al estar en los campos de concentración vio esta situación como un reto logrando dividir la experiencia en tres etapas: 1. Reclusión en el campo de concentración 2. La vida en el campo y 3. La liberación. Después de haber pasado por el internamiento y la vida en el campo establece que las personas se acostumbran a cualquier incidente. Después de su liberación a pesar de todas las situaciones difíciles que le toco vivir y de haber perdido a toda su familia intento reconstruir su vida personal y profesional. gracias a su experiencia escribió un libro llamado “El hombre en busca de sentido”, el cual se basa en el comportamiento de los individuos y su forma de recuperarse ante situaciones de conflicto, dejando un mensaje a los seres humanos “Al hombre se le puede arrebatar todo salvo una cosa: La última de las libertades humanas – la elección de la actitud personal que debe adoptar frente al destino- para decidir su propio camino “ Víctor Frankl (2004 citado en Grynwald, 2012, p. 16).

De la mano con esta perspectiva filantrópica, es posible afirmar que la resiliencia se da en aquellos caminos y situaciones, que a pesar de parecer adversos, siempre traerán sorpresas solo para el bien de quien los afronta. Es decir, se presenta como una oportunidad para rehacer, estimular la creatividad y en medio de esto encontrar soluciones óptimas, logrando despertar en el ser humano capacidades ocultas para desarrollarse y actuar con los recursos disponibles en los momentos de disrupción.

Todo se condensa en un tema de percepción, dado que las situaciones que llegan por sorpresa generan inestabilidad a lo que se acostumbra, destruyendo su zona de confort que lo obliga a desarrollarse y a crecer, pero siempre viendo y tomando dichas circunstancias para bien; es aquí en donde la resiliencia toma lugar, ya que si partimos de que la resiliencia aparece en este tipo de situaciones con alta frecuencia, es solo ella misma desde su esencia la que presenta nuevas opciones de vida y genera un cambio de percepción para vivir en una constante reforma con las mejores ideas y decisiones, es contar con niveles elevados de persistencia y perseverancia frente a los momentos de cambio, debido a que como se tiene de base en el mundo actual: lo único constante en la vida y en las organizaciones son los cambios, por eso hay que aprender a vivir en ellos, en su dinámica y no solo limitarse a eso, sino a sacar el mejor provecho, porque las transformaciones se pueden tomar como algo de provecho y crecimiento.

Desde aquí se plantea un cambio de mirada y de la forma de ver los acontecimientos que nos ocurren, porque es justo en ese momento que la resiliencia tiene cabida, ya que desde su condición misma, plantea un cambio profundo en el modo de ver la vida y lo que sucede alrededor, que pueda afectar directamente el desarrollo humano dentro de sus campos de interés, que por supuesto implicará una mención explícita de riesgo.

Es importante destacar que esta aplicación al campo social, difiere de los demás por el hecho de que aquí la resiliencia invita a ir más allá de sólo reponerse frente a los choques sin verse afectados mayúsculamente, no se quiere simplemente volver al mismo punto sino aprender del proceso e ir más allá; lo cual genera al final de todo un beneficio propio, porque la felicidad no es la desaparición de los obstáculos, pero si esa habilidad de salir adelante con ellos y proyectarse un futuro mejor, esto se verá reflejado en su satisfacción y en la de su entorno.

6.2. Un acercamiento al concepto

Si bien la resiliencia siempre estuvo allí presente a lo largo del crecimiento humano, es un concepto que aún está en continua evolución y que plantea una nueva concepción, pasando de ser muy vulnerable a las variables externas a ser consciente de que se puede

enfrentar a las adversidades, aceptarlas, superarlas y tomarlas como nuevos rumbos positivos de vida. Teniendo en cuenta su crecimiento constante y que además aplica a muchas ciencias, hay muchos autores que han propuesto definiciones del concepto.

Para ilustrar las definiciones, se tomará una tabla de Puig y Rubio (2011), que en su libro Manual de Resiliencia Aplicada, resumen los principales aportes en cuanto al concepto y a los factores relacionados con cada propuesta o estudio realizado.

AUTOR	AÑO	CONCEPTO DE RESILIENCIA	FACTORES IDENTIFICADOS
Werner y Werner y Smith	1982	Historia de adaptaciones exitosas en el individuo que se ha visto expuesto a factores biológicos de riesgo o eventos de vida estresantes.	Ser mujer, fuerte físicamente, socialmente responsable, adaptable, tolerante, orientados hacia metas concretas, buenos comunicadores y con un buen nivel de autoestima, ambiente de apoyo y cuidados dentro y fuera de la familia.

AUTOR	AÑO	CONCEPTO DE RESILIENCIA	FACTORES IDENTIFICADOS
Garnezy	1991	Capacidad para recuperarse y mantener una conducta adaptativa después del abandono o la incapacidad inicial al iniciarse un evento estresante.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Temperamento y atributos (nivel de actividad, capacidad reflexiva, habilidades cognitivas y responsabilidad positiva hacia otros). 2. Las familias (cariño, cohesión y presencia de algún cuidado de un adulto). 3. La disponibilidad de apoyo social (madre sustituta, profesor interesado, organización de ayuda, etc).
Rutter	1992	Conjunto de procesos sociales e intrapsíquicos que posibilitan tener una vida 'sana', viviendo en un medio 'insano'. Estos procesos tendrían lugar a través del tiempo, dando afortunadas combinaciones entre atributos del niño y su ambiente familiar, social y cultural.	Ser mujer, buen temperamento, clima escolar positivo, autodominio, autoeficacia, habilidades de planificación y una relación personal cercana, cálida y estable con al menos un adulto.

Kumpfer y Hopkins	1993	Se desarrolla a través de su interacción con el ambiente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. optimismo, 2. empatía, 3. insight, 4. competencia intelectual, 5. autoestima, 6. dirección o misión, 7. determinismo y perseverancia.
Kumpfer, Szapocznik, Catalano, Clayton, Liddle, McMahon, Millman, Orrego	1998	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de recuperarse de eventos de vida traumáticos. 2. Habilidad para resistir el estrés crónico. 	Las personas con resiliencia consumen menos y tienen un mejor nivel de adaptación.
AUTOR	AÑO	CONCEPTO DE RESILIENCIA	FACTORES IDENTIFICADOS
Azjen	1998	El constructo de resiliencia podría ser un elemento previo, equivalente o semejante al del control conductual percibido , o a otros constructos como la autoeficacia de Bandura	
Braverman	1999	Adaptación exitosa ante la exposición a estresores significativos u otros riesgos. Para él la resiliencia nos permitiría explicar por qué en un momento la persona consume o no consume	No sabemos si la resiliencia la debemos considerar como un fenómeno simple, específico del individuo o como un grupo de fenómenos que puede ser estudiado más independientemente en las distintas áreas.
Masten	1999	Rasgo relativamente global de la personalidad que le permite a la persona una mejor adaptación a la vida	Morrison, Storino, Robertson, Weissglass, Dondero

Morrison, Storino, Robertson, Weissglass, Dondero	2000	Es el gran macro factor de protección que englobaría a todos los demás.	
Becoña	2002	Estrategia de afrontamiento , habilidad de solución de problemas y autorregulación.	
Luthar y Zelazo	2003	Debe considerarse como un proceso o fenómeno , no como un rasgo. Es modificable, no es estática.	Va a depender de la interacción del individuo con su ambiente más inmediato.
AUTOR	AÑO	CONCEPTO DE RESILIENCIA	FACTORES IDENTIFICADOS
Fergusson y Horwood	2003	Explica la adaptación de personas que han pasado por situaciones difíciles o traumáticas en la infancia.	Los factores que llevan a la resiliencia son: <ul style="list-style-type: none"> • inteligencia y habilidad de solución de problemas. • género , mejor en mujeres. • intereses externos y afiliaciones. • apego y vinculación parental. • temperamento y conducta normal en la infancia. • Factores de los iguales.
Fergus y Zimmerman	2005	Identifican tres modelos de resiliencia: compensatorio, protector y desafiante	La organización comunitaria es un elemento central para que se produzca la resiliencia en aquellos que están en riesgo.
Grotberg	2006	Capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas e inclusive, ser transformados por ellas.	Fuentes de resiliencia: <ul style="list-style-type: none"> . yo soy . yo tengo . yo puedo Modelo triádico.

Figura 1. Definiciones del concepto de resiliencia

Fuente: Puig, G. & Rubio, J. (2011). *Manual de resiliencia aplicada* (p.41).

Este esquema describe un recorrido general, para reconocer una idea de la evolución del concepto a lo largo de los años. Sin embargo cada una apunta hacia aquellas

características que definen al ser resiliente, aquella persona que se sobrepone con facilidad ante condiciones adversas y además de esto logra seguir su rumbo positivamente, como afirma Rutter, no debe ser vista simplemente como la negación de las difíciles experiencias de la vida, por el contrario se debe reconocer como la habilidad para seguir adelante a pesar de la existencia de dolores y crisis. Rutter, 1985; Wolin & Wolin, 1993 (citados en Badilla, 2011). Teniendo en cuenta esta variedad de definiciones y enfoques, se hace necesario mostrar los principales aportes realizados, que más se ajustan a esta investigación.

Partiendo del hecho que debería ser prácticamente algo natural poder tener la capacidad a resistir el cambio particularmente cuando viene de una decepción o un rechazo, se debe manejar la resiliencia no solo para sobrevivir al cambio sino para aprender y crecer a través de esa crisis. De acuerdo con este enfoque organizacional, que pretende recopilar la relación que ejerce un líder en el desarrollo de la resiliencia en sus colaboradores, Vanistendael (1994 citado en Acero, 2011), hace un acercamiento importante, definiéndola como, la aptitud para resistir a la destrucción, esto es, mantener la integridad aún más en circunstancias difíciles; la actitud de reaccionar positivamente a pesar de las dificultades. Este es el común denominador en la dinámica de una organización, en donde a diario se presentan disrupciones dada su vulnerabilidad al entorno y su volatilidad, pero es allí en donde adoptar competencias de reconstrucción persistente que permitan reaccionar a la par de la velocidad de los cambios, generan transformaciones aún mayores y de alto impacto.

Lo cual permite traer a colación la concepción de que la resiliencia necesariamente parte de creer plenamente en la habilidad con la que cuentan los seres humanos para lograr cambios que generen éxito en ellos mismos y en su entorno. Por esto se orienta principalmente en las fortalezas de los individuos en lugar de fijarse únicamente en sus limitaciones, esforzándose por desarrollar aquellos recursos internos individuales. Hernández (1998 citado en Dandeu & Sala, 2008). Esto demuestra que se debe contar con resistencia frente a la destrucción y capacidad para construir sin contar con buenas predicciones, lo cual reafirma la reflexión anterior e introduce a otro factor importante de esta revisión, el uso de los recursos.

Con el prelude mencionado, la resiliencia es crecer, desarrollar y aumentar la capacidad de afrontar los obstáculos, por medio del reconocimiento de los recursos internos y externos (Gordon, 1996), siguiendo con esta dirección, se evidencia que del mercado se

aprende y que trascendiendo los límites, una organización resiliente toma estos lineamientos para aprovechar esos momentos de crisis, generando puntos diferenciadores y así generar precedentes, porque es consciente de los recursos positivos con los que cuenta, tanto de su gente como del ambiente y logra trabajar con ellos de manera efectiva para su bienestar.

Esto permite analizar la resiliencia desde una perspectiva orientada hacia el descubrimiento de los recursos y esta reflexión es vital en su aplicación, puesto que reconoce una ventana abierta con una riqueza inmensa, que nos incita a aprovechar los recursos de los que se dispone en las condiciones actuales para construir sobre ella ágilmente frente a los momentos difíciles y así actuar con soluciones concretas, sin exceder o pedir más de lo que hay, en eso consiste esta dinámica.

“Igualmente se muestra la resiliencia como el proceso, la capacidad de o el resultado de una adaptación exitosa a pesar de circunstancias retadoras y amenazantes” Masten & Garmezy (1988 citadas en Kotliarenko, 1996, p. 25). La adaptación, tanto en el estudio de la resiliencia como en el del liderazgo organizacional no se puede dejar de lado, dado que es una característica necesaria, para sobrevivir al retador camino propuesto por el ambiente. No obstante, es vital ir más allá de un simple ajuste con el entorno, hay que sacar provecho de este y continuar con sus lecciones.

Es aquí cuando se evidencia que la resiliencia y sus rasgos, pueden promover realidades favorables, en el momento en el que esta se toma como un factor de éxito, sin tener en cuenta lo adverso y los riesgos negativos que esto pueda traer, debido a que promueve un patrón conductual con el que se debe contar en periodos negativos. En este orden de ideas, es posible observar que este concepto se puede aplicar al desempeño de un grupo de personas, entendiéndola como aquella herramienta que permite minimizar e impedir que las consecuencias perjudiciales de la adversidad afecten ya sea a una persona, un grupo o una comunidad de una manera exponencial. Si se asume su esencia, esta puede hacer más fuerte la vida de los resilientes.

Esto no solamente hace posible un desempeño normal en momentos de crisis, sino que también permite un crecimiento más allá del nivel natural, esto hace parte de una propuesta muy interesante y que además se ajusta perfectamente con uno de los objetivos organizacionales, el de lograr contar con personas que entienden y van de la mano con la

dinámica del entorno, recuperándose fácilmente; finalmente esto se ve reflejado en un desempeño superior que hará posible la consecución de los objetivos individuales y por ende colectivos, en donde los individuos se sienten a gusto y pueden desarrollar sus capacidades al máximo. El reto de este propósito está en cómo la compañía, por medio del papel ejercido por el líder, logra generar estos espacios como base para el bienestar de su gente, es decir, formar seres resilientes, que tengan la capacidad de superar circunstancias de especial dificultad, gracias a sus cualidades mentales, de conducta y adaptación Kreisler (1996 citado en Saavedra, Castro & Inostroza, 2012), por supuesto son ellos quienes cuentan con estas características a priori, pero es el líder quien puede identificarlas y más que eso, potencializarlas, para proyectarse en el futuro, porque es más un estar en constante crecimiento que un ser.

Con el fin de intentar cerrar un poco la apertura de este gran constructo, es importante mencionar la acotación que tres autores han aportado a esta búsqueda por definir la resiliencia, lo hicieron desde las ciencias sociales y sugirieron que la resiliencia implica tres aspectos: sobreponerse a las dificultades y tener éxito a pesar de estar expuestos a situaciones de alto riesgo; mantener la competencia bajo presión, esto quiere decir saber adaptarse con éxito al alto riesgo y recuperarse de un trauma ajustándose de forma exitosa a los acontecimientos negativos de la vida. Fraser, Richman & Galinsky (1999 citados en Villalba, 2004). Lo cual se relaciona análogamente con el diario vivir de la organización y los retos que su ejercicio mismo plantea, complementando esto con los elementos que debe contar el ser resiliente y por ende el grupo resiliente, que obtiene mejores resultados de lo que se esperaba normalmente.

El modo de abordar y analizar la resiliencia, por supuesto que dependerá de los enfoques y profesiones, pero lo que si es cierto, es que se debería cambiar el diagnóstico que se hace desde el principio y la forma de adoptar las situaciones desde la primera instancia, en vez de focalizar totalmente la atención sobre los problemas de las personas, sus dificultades y disturbios, se debería complementar el análisis de las circunstancias presentadas con una búsqueda de competencias, de recursos y de factores útiles para avanzar. A eso es a lo que se debe apuntar, a soluciones, a ideas, a creatividad, a adaptación, a encontrar nuevas formas y patrones para actuar, ya que esa es su esencia. Esto es resiliencia, un cambio de mirada.

6.3. Avances en su abordaje

Con la intención de acercarse un poco al entendimiento de un fenómeno que a hoy sigue progresando y tiene una proliferación marcada en cuando a sus definiciones y maneras de abordar, aplicarlo puede generar confusiones, es por esto que para analizar los avances sustanciales que ha tenido durante su recorrido, sus orientaciones y enfoques actuales, se entrará a explorar sus contrastes con base en un punto focal para sintetizar los estudios realizados por los diferentes autores, debido a que cada uno de los aportes del concepto se identifican con una generación y corresponden a una época; según el lapso de tiempo apuntaban hacia un determinado eje. Es por esto que el aspecto generacional será el punto en común y la dimensión central para resumir este análisis, en cuanto a su concepción y manera de observar, apoyándonos en el aporte plasmado por Puig y Rubio (2011).

Primera generación (80)	Segunda generación (90)	Generación actual (2000)
CAPACIDAD	PROCESO	PARADIGMA
<p>Qué distingue a aquellos individuos que se adaptan a pesar de las predicciones de riesgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en la capacidad humana • Interpretación pos-hoc (posterior) 	<p>Cuál es la dinámica entre factores que permite una adaptación positiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en la promoción • Búsqueda de factores protectores • Énfasis en el proceso • Énfasis en el contexto social 	<p>Cuál es el marco que nos explica que la respuesta resiliente no es la excepción a la norma, sino la habitual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en el cambio de mirada • Énfasis en la elaboración de modelos de aplicación
Se "es" resiliente	Se "está" resiliente y se "aprende"	Se "construye" resiliencia

Figura 2. Evolución Generacional de la resiliencia.

Fuente: Puig, G. et al. (2011). *Manual de resiliencia aplicada* (p.40).

- Primera generación (80): CAPACIDAD, aquí se limitaban a tomar la resiliencia como una cualidad con la que cuenta el ser humano, que permitía diferenciar a sujetos que se adaptaban al entorno eficazmente a pesar de los riesgos presentados, con aquellos que por el contrario, frente a situaciones adversas se desestabilizaban. En este nivel, todos los autores se enfocaban en la resiliencia como

una capacidad humana, en que el ser humano “es” o “no es” resiliente, en donde se limitaban a clasificar si se nace o no se nace con ello.

- Segunda generación (90): PROCESO, en este segundo nivel, se avanza un poco más en su abordaje, ya que se empiezan a interesar más por observar el proceso mediante el cual se puede generar la resiliencia, que es una dinámica de aprendizaje continuo. Se entabla una búsqueda por identificar qué factores promueven la adaptación positiva en los seres humanos y es aquí donde se entran a observar los factores protectores, es decir, los medios para alcanzarla. En donde un determinado factor protector podía defender al individuo de un estímulo externo concreto que implique riesgo, los cuales permiten que el ser humano transforme las adversidades en nuevos aprendizajes. Este enfoque se empezó a generar debido a que por medio de una serie de investigaciones se evidenciaba que algunas personas a pesar de estar sometidas a situaciones de estrés, no desarrollaban ningún trastorno, observando esto se llegó a concluir que contaban con una serie de características especiales, que son un escudo frente a los niveles altos de estrés, protegiéndolas para que no se sientan afectadas por el ambiente. Por esto, se empieza a fijar la atención, en el papel que juegan los factores de protección y como desarrollarlos.

El enfoque aquí, era en el contexto social, el proceso y en un “estar” resiliente y se “aprende” constantemente a serlo, es decir, involucra el hecho de que la resiliencia es un proceso que puede aprenderse y que no necesariamente se nace con ella, sino que es posible desarrollarla.

- Generación actual (2000): PARADIGMA, luego de reconocer que la resiliencia es un constante aprender, se empieza a establecer que es un proceso que está implícito en el crecimiento del ser humano y que ha estado presente desde siempre sin ser conscientes de ello. Por esta razón en esta generación actual, el estudio de la resiliencia se enfoca en un cambio de paradigma, de la forma en la que se abordan las circunstancias y por ende en un cambio profundo de mirada. Aquí se “construye” la resiliencia, con ella se sobrepone fácilmente a las interrupciones, pero más que eso se establecen precedentes que permiten cambios de paradigmas y que cimientan modos de actuar diferentes frente a ciertos momentos de estrés, se realizan proyecciones a futuro con base en hechos concretos, se va más allá de los límites de

superar un hecho, se trascienden horizontes. Este nuevo enfoque se relaciona directamente con la dinámica actual de las organizaciones, turbulencia, incertidumbre y dinamismo todo en un solo lugar, que debe ser tomado como una ventaja para crecer y para encontrar ventajas competitivas.

Esta dimensión temporal permite obtener una generalidad del concepto, oportuna a la hora de analizar sus avances a lo largo del tiempo. Es importante mencionar que existen muchas dimensiones para abordarla y estudiarla, a continuación se mencionarán algunas clasificaciones importantes, además de la generacional:

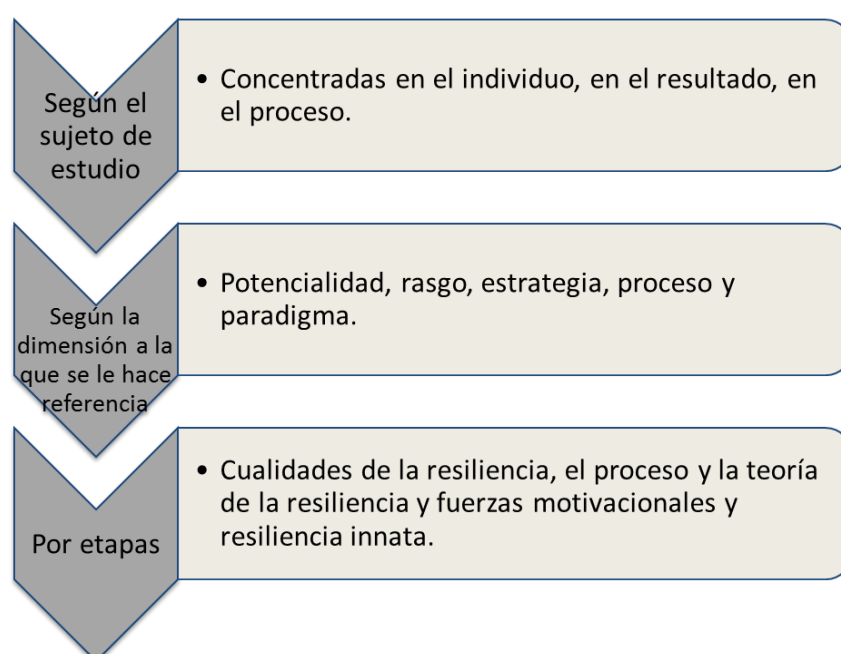


Figura 3. Dimensiones para observar el desarrollo del concepto

Fuente: Elaboración propia con base en Puig, G. et al. (2011). *Manual de resiliencia aplicada* (pp. 38-48).

Como se evidencia, la resiliencia ha sido estudiada desde varias perspectivas y se está radicando con fuerza en varios lugares del mundo al tiempo, se ha movido rápidamente y enfocado en diferentes ciencias, avanzando cada vez más en caminos complejos pero de gran importancia para su entendimiento. Es importante mencionar que el interés por el estudio de resiliencia ha tenido un aumento significativo en los últimos 5 años, en donde de 1995-2004 se encontraban un 30% de libros y artículos al respecto y hasta el momento y la proyección es que desde 2005-2019 será del 70%, es un concepto en auge. (Puig et al., 2011).

Teniendo en cuenta la última generación presentada y analizando el estado actual, es indiscutible que actualmente nos hayamos inmersos en la cultura del bienestar, en la que la búsqueda de la felicidad se considera un derecho legítimo de todo ser humano. La gran cantidad de libros publicados para ayudarnos a encontrar la felicidad es una muestra de ello (Puig et al., 2011), esto nos permite reconocer que cada esfuerzo realizado por el ser humano va dirigido a encontrar su felicidad en todos los espacios de su vida, en las personas, en lo que hace, en los espacios desde el ámbito familiar hasta el laboral, espacios en los que el ser humano se desenvuelve frecuentemente.

Aquí la resiliencia desempeña un papel importante, ya que la superación de adversidades y el salir exitoso de ellas para encontrar nuevos rumbos positivos, genera un nivel alto de felicidad y encontrar su lugar de trabajo un espacio en el que se le reconocen sus ideas, se valora los recursos positivos con los que cuenta, es vital, es una combinación de resiliencia y liderazgo en todos los campos incluyendo el laboral, que así no se crea, desempeña un rol importantísimo en la vida del hombre y se ve afectado por el ámbito familiar y por cada una de las cosas con las que el ser humano viene.

Se habla de felicidad, porque eso es lo que se busca y es el fin de todo ser humano desde su punto de perspectiva y vivencia. La resiliencia como realidad y nueva dinámica de vida nos lleva a conseguirla y a aceptar las condiciones actuales, para aprender a vivir con ellas y a disfrutar de cada cosa que nos rodea. Ahora bien, si planteamos la resiliencia como aquel salvavidas y con la base estructural presentada, es viable mencionar que con ella se nace así no seamos conscientes de ello. No obstante, también es posible desarrollarla, en la medida en que nos familiarizamos con su propuesta de cambio de perspectiva y la llevamos a la vida práctica.

En suma, la resiliencia actualmente hace una invitación directa a mirar más allá de lo que normalmente se ve, volver la superación de la adversidad como algo cotidiano y con lo que hay que vivir. Si se reconocen las disrupciones como elementos constantes, es primordial disfrutarlas, tomar ventaja de ellas y crecer aún más.

6.4. Estado actual

A partir del año 2000 el concepto de resiliencia se enfoca un poco más hacia la posibilidad de enfrentarse a las adversidades y a los problemas; teniendo en cuenta tanto los factores internos como también los externos, gracias a esta combinación de objetos se desarrolla la resiliencia, la cual se debe ver como una concepción sistemática donde no deben verse los recursos por separado sino como una integración constante para afrontar las dificultades.

Igualmente es necesario contar con ciertas características para afrontar los cambios, Melillo & Suárez (2001 citados en Ballesteros & García, 2005) establecen factores que caracterizan la resiliencia como lo son: autoestima, introspección, iniciativa, creatividad, humor, moralidad, capacidad de relacionarse y capacidad de pensamiento crítico; los cuales hacen parte de las características principales que un ser resiliente tiene.

Al verse este concepto como algo sistemático, se amplía su aplicación a diferentes sistemas como lo son: las familias, los grupos y las organizaciones, entre otros. En cualquier ámbito donde esté involucrada la resiliencia se podrá ver de manera más clara las capacidades, recursos y habilidades que tiene cada persona para dar respuesta y así solucionar los problemas.

En los últimos años este concepto ha ganado aceptación gracias a su definición como una capacidad primordial que tienen las organizaciones para garantizar la supervivencia. Esto se debe a su capacidad de renovarse, de aprovechar los recursos existentes y de saber enfrentar los momentos de incertidumbre, por medio de la creación de estrategias anticipadas y viendo el entorno turbulento como una oportunidad para innovar y obtener ventaja competitiva frente a las demás empresas.

Ballesteros & García (2005) definen la resiliencia como “un proceso cambiante que se puede dar en cualquier etapa de la vida y frente a cualquier situación adversa; para su desarrollo se requiere de la interacción de características personales y sociales, por lo tanto, se deben tener en cuenta los diferentes sistemas de los que hace parte el sujeto, con el fin de identificar en éstos las habilidades y potencialidades que puedan contribuir en la adaptación al cambio” (p.94)

Lo novedoso de este tema es que se ve la resiliencia desde un enfoque multidisciplinario, el cual busca aportar e integrar definiciones de distintas ciencias, para construir modelos de análisis e interpretaciones sobre los comportamientos tanto individuales como grupales de las personas en los diferentes contextos. A continuación se establecerá la relación de la resiliencia con diferentes factores como el individuo, las organizaciones, los líderes y la forma en como este concepto se puede medir en los diferentes campos de aplicación.

7. Resiliencia Organizacional

Gracias a la conceptualización realizada anteriormente, se podrá abordar con mayor claridad el concepto de resiliencia desde la perspectiva de la organización, mencionando variables y propuestas presentadas por diferentes autores sobre el tema y sus beneficios gracias a la aplicación en la responsabilidad social. Como se ha mencionado anteriormente existen diferentes elementos que favorecen la resiliencia como lo son el amor, la amistad, la escucha, la autoestima y el descubrir el sentido a la vida; todas las personas necesitan sentirse importantes y queridos para considerar que pertenecen a un grupo y que serán aceptados, lo cual es de vital importancia en una organización donde existe un fuerte trabajo en equipo.

Vanistendael & Lecomte (2002) afirman que “la resiliencia nos inspira un cambio de mirada: parece que necesitamos de lo que es imperfecto y de lo que escapa de nuestro dominio para construir una vida rica, profunda y dichosa en una palabra para ser verdaderamente felices. No se trata por cierto de cultivar nuestros errores y debilidades, sino de aceptarlos y vivir con ellos” (p.39), es decir, no es únicamente importante que las personas se sientan queridas y aceptadas sino que ellos mismos y los demás sean capaces de reconocer el valor y las competencias de cada persona, permitiendo resaltar las cualidades y de esta forma ver de una manera positiva las situaciones a las que se deben enfrentar ya sea en la vida diaria o en una organización.

Es importante aclarar que la resiliencia no solo se refiere a la capacidad de resistir en la adversidad, sino poder transformar el dolor en una experiencia que permite abrir nuevos

horizontes. En la actualidad toda organización está en constante cambio debido a que el entorno es turbulento, es por esta razón que se enfrentan constantemente a panoramas de riesgo (Serrat, 2013); para lograr los retos determinados y objetivos establecidos es necesario tener conocimiento de las competencias y habilidades de las personas que trabajan en la organización, para poder aprovechar mejor los recursos internos y externos y afrontar los cambios evitando el caos. Por lo anterior es muy importante que las organizaciones sean resilientes.

Pero en muchas ocasiones no es suficiente conocer los recursos que existen dentro y fuera de un sistema, también es necesario tener claridad sobre la interacción que existe entre estos para poder aprovechar de una manera acertada y conseguir que la resiliencia sea un acto consciente, gracias a este conocimiento de la interacción entre los recursos se pueden tomar medidas como establecer estrategias para anticiparse a los cambios y establecer procesos que permitan a las personas, grupos u organizaciones evitar tendencias no cambiantes. Sutcliffe & Vogus (2003 citados en Meneghel, Salanova et al., 2013).

Según lo mencionado anteriormente, es importante determinar qué se entiende por estrategia, Vanistendael et al. (2002) la definen como “esfuerzos cognitivos y comportamentales más o menos voluntarios” (p.100) Estos comportamientos y pensamientos permiten no solo oponerse a las situaciones negativas, sino por el contrario tener una actitud positiva frente a las situaciones.

Para lograr un crecimiento en la empresa, es necesario saber que la empresa debe contar con una serie de elementos a la hora de llevar a cabo una estrategia, estas son por ejemplo, los sistemas de motivación, de liderazgo, de control, de retroalimentación, y de administración de costos. Todas estas variables deben ser tomadas en cuenta por los gerentes, y en este caso el que nos interesa a nosotros es el de liderazgo, pues sin un buen líder no hay un buen manejo de estrategias, de planeación, ni motivación, ni control; se puede decir que el liderazgo desencadena y tiene que ver con el desarrollo de las otras variables. Es cierto que siempre una empresa tiene que pasar por momentos de inestabilidad, pero es por eso que el gerente debe tener en cuenta todas estas variables mencionadas y ante todo tener un alto nivel de resiliencia y ser un buen líder (Schneider, 2007).

Aunque las empresas tengan conocimiento de lo turbulento que puede llegar a ser el entorno, no todas las organizaciones logran sobrevivir a estos cambios. Serrat (2013) establece tres atributos para lograrlo “1. El liderazgo y la cultura que definen la capacidad de adaptación de la organización, 2. Las redes que equivalen a las relaciones internas y externas promovidas y desarrolladas por la organización para aprovecharlos cuando sea necesario y 3. Realizar un cambio en la planificación y la dirección establecida para que la organización pueda estar lista cuando se presenten los cambios.” (p.3)

Debido a que los colaboradores en una organización se deben enfrentar a constantes cambios, la resiliencia se puede ver como el recurso clave y necesario para favorecer su bienestar y adaptación en la empresa, ya que al ser resilientes conseguirán ser más flexibles ante el entorno cambiante mostrando mayor estabilidad emocional para afrontar situaciones difíciles y estresantes, de esta manera convertir aspectos negativos en oportunidades gracias a una actuación rápida y de eficacia. Pero así mismo es necesario que este comportamiento se presente en equipos o grupos ya que cada día es más común en las estructuras organizacionales que las tareas se realicen de manera colectiva obteniendo como resultado un mayor desempeño.

Cuando una empresa es resiliente es capaz de anticiparse a las amenazas, y esto se debe a que la organización en todo momento debe estar alerta y orientada a la acción, lo que permitirá afrontar los cambios y generar estrategias para sobrevivir en el tiempo, lo cual se puede tomar como la única ventaja competitiva y así poder reinventar el modelo de negocio antes de que se presente una crisis o que otra empresa lo haga. Se debe tener en cuenta que la resiliencia es el resultado de procesos, y por lo tanto se deben conocer los recursos para poderse anticipar y actuar de manera adecuada frente a los problemas y así reaccionar favorablemente frente a lo inesperado.

Las principales conclusiones a las que se llega es establecer capacidades organizacionales caracterizadas por un enfoque estratégico y el desarrollo de una conciencia de la situación intuitiva, todo esto para que esas capacidades sean aplicadas por los empleados y ellos puedan enfrentarse a momentos de cambios repentinos, debido a que ellos son los que realmente deben afrontar las transformaciones del mercado en su organización. Por esto, el enfoque del liderazgo debe superar el interés central de la productividad y

convertirse en fuente de un adecuado clima organizacional, en donde se desarrollen habilidades de resiliencia (Burnard & Bhamra, 2011).

7.1. Casita de Vanistendael

Existe un modelo planteado por Vanistendael, donde se compara la complejidad de la construcción de la resiliencia con la de una casa, la cual se puede aplicar también en la construcción de la resiliencia organizacional, este modelo cualitativo permite identificar elementos esenciales de la resiliencia, el cual se ilustra a continuación:

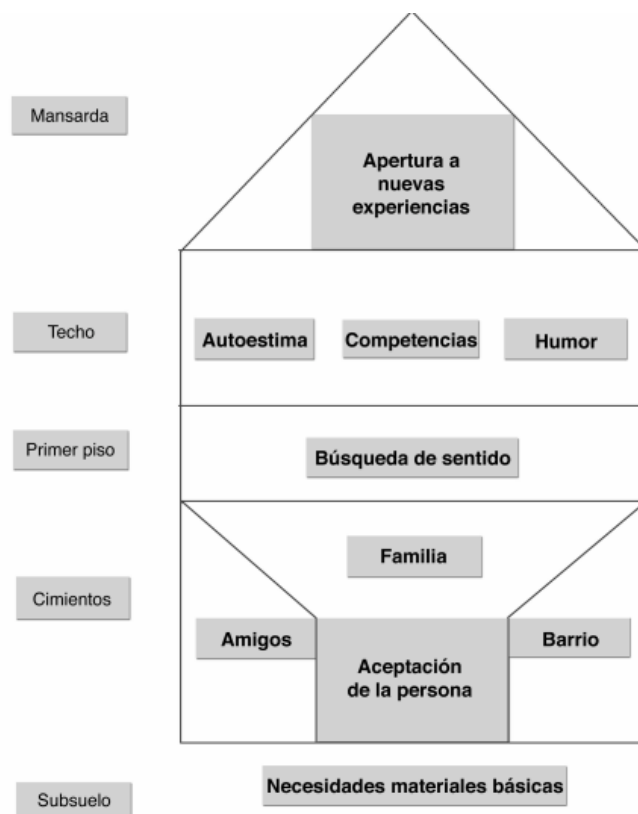


Figura 4. Casita de Vanistendael

Fuente: Vanistendael, E (s.f.)

De acuerdo con este modelo, se realizará una breve descripción de cada parte de la casa y su relación con la resiliencia organizacional:

- Subsuelo: se encuentran las necesidades básicas que tiene una organización para sobrevivir, se refiere tanto a los recursos internos como a los externos.

- Cimiento: hace referencia a la interacción que se debe presentar entre los recursos internos (Capital físico, capital Humano y capital organizativo) y los externos (stakeholders), esta interacción es de vital importancia para sobrevivir en el entorno turbulento, ya que se ve la organización como un sistema que requiere de interacciones para cumplir su objetivo.
- Primer piso: es la búsqueda de identidad, es decir, la empresa requiere establecer una cultura organizacional, visión y misión para que los trabajadores tengan claro hacia dónde se dirige el negocio y de qué modo lograr los objetivos.
- Techo: se refiere al bienestar de los colaboradores, es esencial hacer sentir bien a los trabajadores por medio de la implementación de los factores motivacionales tales como distribución de tiempo, carga laboral, asignación salarial e incentivos para que logren desarrollar sus competencias y estén motivados en cada momento, generando satisfacción en su quehacer diario al sentirse reconocidos y escuchados por sus aportes.
- Mansarda: Es la disposición que tiene la organización para afrontar los cambios que se presentan, viendo cada obstáculo como una oportunidad de innovar y de obtener ventajas competitivas frente a las demás organizaciones.

7.2. Características de las empresas resilientes

En un inicio el estudio de la resiliencia se realizó especialmente a nivel individual, sin embargo, a través de los años se percataron que las personas inevitablemente establecen relaciones sociales Bandura & Day (2000 citados en Meneghel, Salanova et al., 2013), es por esta razón que diferentes autores se han encargado de estudiar variables que pueden llegar a ser determinantes en el momento de actuar frente a los cambios, estableciendo capacidades y comportamientos para afrontar los fracasos, conflictos o cualquier otro factor que pueda llegar afectar al bienestar de un grupo de personas.

Meneghel, Salanova et al., (2013) establecen que hay variables que favorecen el desarrollo de la resiliencia organizacional, estas son:

- Relaciones interpersonales: Domínguez (2005) determina la importancia de las relaciones interpersonales ya que lo ve como un factor primario que genera apoyo y

confianza para afrontar las situaciones de caos. Por otro lado Gittell, Cameron, Lim & Rivas (2006) establecen la importancia de conservar las relaciones con los equipos de trabajo durante situaciones de caos para certificar la productividad de la organización. Tanto las personas como los grupos de trabajo utilizan las relaciones interpersonales como la vía para fortalecer sus capacidades y como un apoyo en el momento de adversidades.

- Autoeficacia: Bandura (1997) expone la relación entre estos dos términos llegando a la conclusión que las personas con alto nivel de autoeficacia son más resilientes; esta variable es primordial en cuanto al desarrollo de la resiliencia ya que una persona auto eficaz siempre conserva elevadas creencias en sus capacidades y cualidades para superar los obstáculos. Es importante resaltar que cuando en una empresa se establecen retos y desafíos, se debe tener en cuenta a quien se le está asignando y que capacidad tiene la persona para afrontar ese tipo de reto, esto debido a que cuando las exigencias sobrepasan las capacidades de una persona, ocasiona que caiga en depresión, en cambio de asumir la adaptación al cambio.

- Emociones positivas: Las emociones positivas son una manera de adaptación que sirve para crear recursos perdurables, los cuales pueden traer consecuencias en cuanto a obtener pensamientos poco comunes, creativos y abiertos a la información, llegando a ser eficientes y flexibles para adaptarse de una mejor manera a los cambios (Fredrickson, 1998; 2001). Estudios realizados han llegado a la conclusión que las personas más resilientes son las que utilizan estrategias que llevan a obtener emociones positivas para contrarrestar las emociones negativas.

- Demandas y recursos laborales: Teniendo en cuenta el concepto de los recursos laborales como aquellas condiciones de trabajo social, físico y organizacional que permiten construir un desarrollo y crecimiento, tanto profesional como personal (Bakker & Demerouti, 2007). Estos recursos cuando se relacionan de manera positiva entre un grupo de personas, permiten y facilitan la interacción de información, el desarrollo de soluciones y un mejor proceso de aprendizaje permitiendo un incremento significativo en la resiliencia.

- Desempeño: Se ha establecido que el desempeño laboral tiene relación directa con la resiliencia puesto que esta lleva a las empresas a crear estrategias para atacar las amenazas y cambios del entorno, lo cual se puede ver como un esfuerzo adicional que los trabajadores deben realizar, es decir, un incremento o mejoramiento del desempeño.

- Actitudes hacia el trabajo: La resiliencia en las personas afecta el clima laboral, la satisfacción y el compromiso; cuando se presentan actitudes e interpretaciones positivas frente a los cambios y riesgos, el resultado será acorde con los supuestos de la resiliencia. Cuando una persona está motivada busca la manera de adaptarse al cambio sin importar los esfuerzos adicionales que deba hacer. Masten (2001) considera este factor como una variable primordial para ver y establecer interpretaciones positivas frente a situación de caos o riesgos.

Estos factores permiten rescatar las fortalezas de un individuo y actuar de manera resiliente frente a los posibles cambios en una organización, es por esta razón que dichas variables mencionadas son fundamentales en toda empresa, estas permiten tener un proceso de adaptación más estable evitando situaciones que lleven al caos. En la actualidad se tienen varias teorías con atributos y variables fundamentales para la resiliencia, pero aún no se presentan de manera empírica en todas las organizaciones, se debe buscar la manera de convertir estos atributos en hábitos para conseguir organizaciones resilientes.

Por otro lado se han determinado diferentes propuestas en las cuales se establecen antecedentes y consecuencias en las organizaciones resilientes. La primera tiene en cuenta siete elementos para construir una organización resiliente y la segunda determina algunas acciones que pueden llevar al caos si no se manejan de manera correcta.

Horne y Orr (1998 citados en Meneghel, Salanova et al., 2013), propusieron siete “C’s” para describir las características principales de una organización resiliente:

Pauta	Definición
Comunidad	Comprensión por parte de los empleados de la finalidad, la visión, la misión y los valores de la organización
Competencia	Las habilidades de los empleados para satisfacer las demandas del entorno cambiante
Conexiones	Apoyo social dentro de las organizaciones, que permite a las organizaciones responder bajo presión
Compromiso	Capacidad de todas las unidades de la organización para trabajar en equipo durante los periodos de cambio
Comunicación	Se centran en el intercambio de información relevante durante los periodos de cambio
Coordinación	Esfuerzos para adaptar todo el sistema con el fin de lograr resultados eficaces
Consideración	La adaptación y acomodación del factor humano en la vida de la organización diaria

Figura 5. Características de la resiliencia organizacional: Siete "C's"

Fuente: Elaboración propia con base en Horne y Orr (1998 citado en Meneghel, D., Salanova, M., & Martínez, I. 2013). *El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica.* (p. 19).

Para que esta propuesta de las 7 “C’s” se pueda evaluar de manera efectiva, es necesario hacerlo de manera general, es decir, ver la organización como un sistema donde tanto los recursos internos como externos se relacionan para entender el desarrollo de la resiliencia a nivel organizacional. Las empresas que implementen las 7 pautas nombradas anteriormente serán capaces de absorber y transformar los cambios inesperados en beneficios para la organización.

Carthey, De Leval & Reason (2001 citados en Meneghel, Salanova et al., 2013) realizaron un estudio acerca de los factores que favorecen y permiten desarrollar una buena capacidad de resiliencia en los trabajadores de una compañía, luego del atentado que se presentó el día 11 de Septiembre del 2001 en las torres gemelas; las conclusiones que se obtuvieron, son las siguientes:

- Siempre se deben establecer buenas relaciones interpersonales con los colaboradores ya que esto permitirá asegurar su compromiso con la organización.

- Igualmente se cree primordial contar con un modelo de negocio apropiado para el contexto por medio de recursos financieros y bajos niveles de deuda, ya que esto es percibido por los trabajadores como estabilidad laboral.
- La importancia de tener una estrategia para evitar los despidos, los cuales pueden afectar la rentabilidad, innovación y clima laboral.

Estos factores y variables permiten y facilitan el desarrollo de la resiliencia organizacional, lo cual lleva a comprobar lo mencionado anteriormente acerca de la capacidad que tienen las organizaciones para sobrevivir a los cambios gracias al liderazgo y a la cultura organizacional, relaciones internas y positivas y la creación de estrategias para mejorar el desempeño y actitud hacia el trabajo.

7.3. Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y resiliencia

Se entiende la responsabilidad social empresarial “como una estrategia voluntaria, su vinculación con los intereses de los stakeholders, la incorporación de preocupaciones sociales y ambientales a la gestión empresarial y su relación con la ética” Piñeiro & Romero, 2011, p.13). Es decir, la RSE busca entender las relaciones interconectadas entre las personas y los grupos de interés que se pueden ver afectados por los objetivos y logros de la organización.

Lozano (2005 citado en Piñeiro et al., 2011), señala que en la actualidad no solamente se compite gracias al producto y al servicio, sino también por los modelos de empresas y su gestión. La RSE genera estrategias las cuales deben estar orientadas hacia la toma de decisiones empresariales contribuyendo al logro de los objetivos y al bienestar tanto de los colaboradores como de la sociedad. La RSE se compone de dos dimensiones, una interna y otra externa, en la interna se ven afectados los empleados, el medio ambiente de la organización y la adaptación al cambio, y por otro lado en la dimensión externa se ven afectados las comunidades, proveedores, inversionistas, socios, el medio ambiente, entre otros.

En este caso es primordial conocer las acciones que genera recursos humanos para que los trabajadores se puedan adaptar de una mejor manera al cambio, algunas de estas acciones son: 1. Realizar programas de formación, 2. Buscar diversidad en las personas

seleccionadas, para generar un equilibrio 3. Lograr un balance entre la diversión, la familia y el trabajo de los empleados y 4. Establecer prácticas responsables en el momento de contratación; estas acciones generaran que los trabajadores estén motivados en el momento de realizar su trabajo, buscar equilibrio y tener presente las preocupaciones e intereses de las personas que pueden llegar a afectarse por algún cambio, dar información y consultorías a los colaboradores que lo requieran y ofertar cursos para su crecimiento profesional. De esta manera motivarlos y retarlos para garantizar su estadía en la organización, sin importar las situaciones difíciles que deban abordar.

Las acciones de RSE impactan directamente el desempeño y funcionamiento de las áreas de la organización, gracias a que el entorno es cambiante y busca que la organización sea más viva, más social pero sobre todo más dinámica, consiguiendo que cada vez sea más indispensable gestionar la diversidad, la incertidumbre y conocer el alcance de las interacciones de sus recursos.

Se puede ver la RSE como un facilitador para la resiliencia puesto que las organizaciones gracias a esta crean instrumentos de gestión del cambio y buscan la adaptación a las nuevas demandas de la sociedad; influyendo en la construcción de logros sociales, económicos y ambientales de la empresa, permitiendo estar listos para gestionar conflictos y amenazas del entorno turbulento. Sin embargo es importante tener claro que a pesar de su gran intento por evitar las adversidades, no siempre protege la compañía de sufrir consecuencias por los cambios del ambiente.

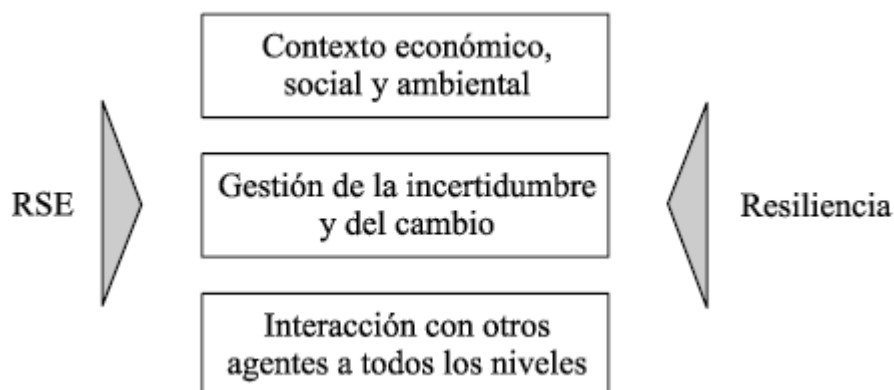


Figura 6. Relación entre RSE y Resiliencia

Fuente: Piñeiro & Romero (2011). Responsabilidad social empresarial. (p. 22).

Como se ve en el diagrama anterior tanto la RSE como la resiliencia buscan crear un desarrollo sostenible en tres ámbitos, social, económico y ambiental, para lograr los objetivos en cada dimensión, estar preparados para un entorno incierto y para crear valor compartido entre los recursos tanto internos como externos que constituyen una organización.

Asimismo es importante, para que los trabajadores logren esa adaptación dinámica, que la empresa tenga en cuenta los elementos de la RSE en cuanto al clima laboral. Es decir, abordar la responsabilidad social empresarial, como lo afirman Contreras, Barbosa, Juárez & Uribe (2009) “Ha de orientar el interés de las empresas socialmente responsables hacia el factor humano como eje central, propósito y función de las organizaciones” (p. 14).

Dentro de este contexto, es indispensable tener en cuenta los factores de riesgo psicosocial debido a que estos pueden afectar al trabajador y a la empresa. Un acercamiento a lo que son estos factores, fue dado por Contreras, Barbosa et al. (2009), definidos como “el resultado de la interacción entre el contenido del cargo, la organización y la gestión del trabajo, las condiciones ambientales y organizacionales, así como de las aptitudes, las competencias y las necesidades de los empleados” (p. 14). Es decir, muestran la manera en la que se desarrollan los individuos, a nivel personal y profesional dentro de la organización.

Posteriormente es importante destacar un estudio realizado por Carr, Schmidt, Ford y DeShon (2003 citados en Contreras, Barbosa et al., 2009) que consiste en un meta-análisis al respecto, y concluyeron que “el clima laboral en particular ejerce un impacto importante sobre las creencias, los estados emocionales y las conductas de los trabajadores, afectando de manera considerable no sólo la calidad de su desempeño, sino también su nivel de compromiso y su bienestar psicológico” (p.15). Todo esto, se ve representado, en lograr altos niveles de resiliencia en los trabajadores.

Para el buen desempeño de las empresas y la motivación de los empleados, la responsabilidad social toma un lugar muy importante, ya que se enfoca en el compromiso que tienen las organizaciones por lograr altos niveles de salud y bienestar en sus colaboradores, en donde se evidencia un tendencia incremental hacia la importancia del clima organizacional de la empresa y la salud ocupacional. También partiendo del hecho que este término indica sostenibilidad y respeto por los derechos humanos, éste causara una ventaja sobre las

empresas que apliquen la RSE, que busca lograr la perdurabilidad empresarial (Contreras, Barbosa et al., 2009).

7.3.1. Organizaciones saludables

Por otro lado las organizaciones saludables permiten que las personas se desarrollen de manera resiliente, es importante aclarar a qué se refiere este término, “las organizaciones saludables realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados, mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (por ejemplo, con el diseño y rediseño de puestos), el ambiente social (canales de comunicación abierta, por ejemplo) y la organización (estrategias de conciliación trabajo/vida privada)” (Salanova, 2008; Salanova & Schaufeli, 2009, p.19) , es decir, buscan un bienestar tanto para el trabajador como para la organización generando una mayor efectividad en sus procesos y desarrollo a futuro, lo cual permitirá afrontar las crisis con mayor éxito.

En base a lo anterior, se reconoce que hoy en día el entorno es turbulento y se presentan cambios constantes tanto en el ámbito económico como en el social, para afrontar estas situaciones es necesario que los trabajadores estén motivados y psicológicamente sanos, lo que se conseguirá estableciendo políticas de Gestión Humana que estén sincronizadas con el contexto global y los valores de la empresa. Para lograr ser una empresa saludable es importante tener en cuenta la aplicabilidad de los siguientes requisitos:

Requisitos para ser una organización saludable	
La salud tiene un valor estratégico en la organización; la salud de los empleados es un fin en sí misma, y no un medio para alcanzar otro fin.	Desarrollan a su vez un ambiente social de trabajo inspirador para los empleados, en donde están a gusto y trabajando con los compañeros y sus jefes.
Consiguen un ambiente físico de trabajo sano y seguro, con menos accidentes laborales de tipo físico, como caídas, contagios de enfermedad, etc.	Establecen buenas relaciones con el entorno organizacional, con una imagen positiva de la organización en su entorno, con responsabilidad social corporativa.
Obtienen productos y servicios saludables, ofrecen calidad excelente en sus productos y servicios	Hacen que los empleados se sientan vitales y enérgicos (engaged): motivados y fuertemente implicados en su trabajo.

Figura 7. Requisitos para ser una organización saludable.

Fuente: Elaboración propia con base en Salanova, I. (2008). *Organizaciones saludables, organizaciones resilientes.* (p. 19).



Figura 8. Modelo de organización saludable

Fuente: Salanova, I. (2008). *Organizaciones saludables, organizaciones resilientes.* (p. 20).

Este modelo se divide en tres ámbitos, prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables. A continuación se hará una breve descripción de cada una:

Las prácticas saludables hacen referencia a las acciones que cada empresa puede desarrollar, teniendo en cuenta las estrategias, valores y cultura de la organización. Existen tres clases de recursos:

- **Recurso organizacional:** Busca generar una conexión entre los empleados y la organización, creando compromiso, lealtad y sentimiento de orgullo.

- Recursos sociales: Busca generar una conexión entre los empleados y las personas con la que trabajan.
- Recursos de tarea: Busca generar una conexión entre el empleado y su trabajo, para que se sienta orgulloso de lo que hace y lo pueda disfrutar.

Los empleados saludables hacen referencia al bienestar y desarrollo que los trabajadores pueden llegar a tener gracias a las condiciones prestadas por la organización, se divide en dos ámbitos:

- La autoeficacia: La capacidad que tienen las personas para ejecutar sus tareas y obtener resultados y logros; influyendo en la elección de conductas y determinando la cantidad de esfuerzo que se utiliza para realizar las tareas. Se puede determinar este concepto como un recurso valioso para generar resiliencia y optimismo en una empresa.
- Engagement: Hace referencia al compromiso y dedicación que tienen las personas dentro de una organización para realizar el trabajo establecido; es un componente organizacional que ayuda en la motivación del trabajador y por consiguiente en el desarrollo de la empresa.

Y por último los resultados organizacionales saludables, que hacen alusión al grado de satisfacción y motivación de los empleados, debido a que entre mayor sea este, serán mejores los resultados, la calidad del trabajo y la adaptación al cambio.

8. El Individuo Resiliente

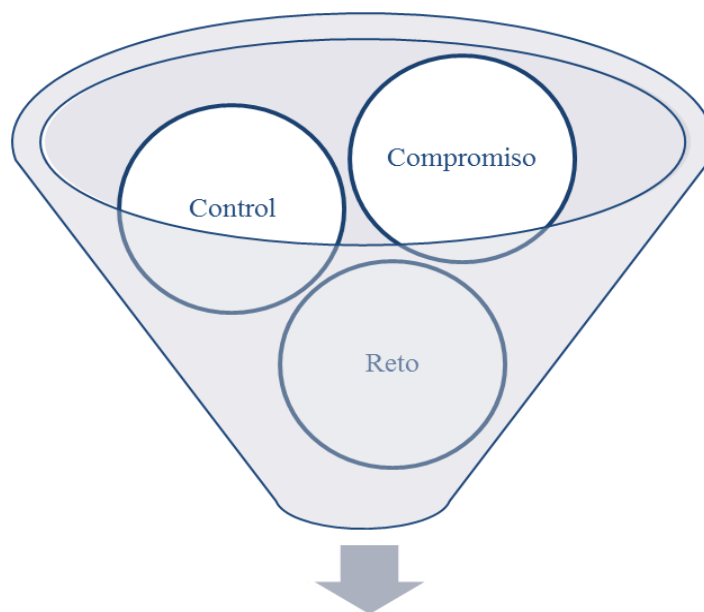
Luego de retomar a modo general la resiliencia y lo que ella contiene, es importante analizarla ahora desde una perspectiva individual, como el ser puede desenvolverse en ella, verse influido por lo que propone y plantear la idea de que el individuo resiliente puede desde su forma diferente de ver la vida, desempeñar un rol de líder en su entorno.

8.1. Roles

En primera instancia el sujeto resiliente se caracteriza por contar con unos patrones de comportamientos específicos y un rasgo de personalidad definido, entendiendo la personalidad como aquellos aspectos que determinan su comportamiento. De esta manera se puede hablar de una personalidad resiliente, ésta consiste “en una serie de actitudes y acciones que ayudan a transformar las situaciones estresantes de potenciales desastres a oportunidades de crecimiento” Maddi & Khoshaba (2005 citados en Puig et al., 2011, p. 97), este es el punto que los caracteriza y que permite la solución exitosa de sus problemas.

Otro aspecto que complementa esta forma de llevar la vida, es su convicción por los recursos con los que cuentan, el conocimiento de sus cualidades y competencias, lo que les permite enfrentar cada momento con mayor seguridad y persistencia, porque saben lo que tienen, hasta donde pueden llegar, cuáles son sus expectativas y tienen claridad en sus metas y proyecciones, entendiendo el contexto en el que se encuentran y aun así quieren superarse a sí mismos.

En suma como lo define Maddi (2002 citado en Puig et al., 2011):



- Compromiso al involucrarse con el ambiente y las personas que lo rodean.
- Nivel elevado de conocimiento sobre sí mismo para actuar y tomar las riendas de su vida.
- Actitud retadora hacia la vida, aceptando que el ambiente se rodea de turbulencia y que el ser humano está en un aprendizaje continuo

Figura 9. Elementos característicos del individuo resiliente

Fuente: Elaboración propia con base en Puig, et al. (2011). *Manual de resiliencia aplicada*. (pp. 98-99).

En este punto, la autoestima toma un rumbo importante, ya que en la medida en que el ser humano es consciente y valora sus propias capacidades dentro de la estructura de su identidad, podrá darle un mayor provecho a estas cualidades, reflejando seguridad y confianza en sí mismo.

Por otro lado, se pueden condensar las actitudes de seres resistentes como aquellos que logran manejar sus sentimientos de forma resistente y sana, se caracterizan por una adaptación ágil a nuevos caminos que se les presenten, si identifican con la superación de obstáculos y más que eso porque salen fortalecidos de estos, confían en sus propias capacidades para responder efectivamente a los cambios y finalmente por su forma positiva de ver la vida tienen un plus especial para encontrar siempre buena suerte Sielbert (2007 citado en Puig et al., 2011), esto con una adición de aceptación, entendimiento y comprensión del contexto en que se encuentran, aprovechando los aspectos situacionales y creciendo por medio de ellos.

Esto nos lleva a analizar aquellos factores personales o componentes de la personalidad resiliente que se convierten en potencialidades humanas para salir adelante frente a la crisis. No obstante, es importante mencionar, que no es una fórmula exacta que implica toda vez el mismo resultado, pero si es un acercamiento a lo que podemos llamar un ser resiliente. Es aquel que cuenta con atributos internos, que son conocidos como pilares de resiliencia, es decir, que se han observado con frecuencia en personas resilientes, resaltando principalmente: creatividad, humor, confianza, independencia, iniciativa y empatía; esto en paralelo sería el “yo soy”.

De igual forma, más allá de contar con ciertos pilares es importante la habilidad para actuar y ponerlos en práctica en el día a día, en esto consiste la exteriorización de sus fortalezas, en adquirir habilidades interpersonales y orientarla a la acción, lo cual se asemeja al “yo puedo”, porque son de constante desarrollo y mejora. Por último, es relevante mencionar aquellas competencias que le permiten al ser humano protegerse ante estas situaciones estresantes, como la resistencia, flexibilidad y adaptación; que están allí pero que solo se hacen visibles ante la dificultad.

Ahora bien, una persona resiliente, se identifica por ciertos valores fundamentales y necesarios antes de intentar iniciar cualquier cambio de mirada, esto es reconocer y ver la resiliencia como una realidad humana y parte de nuestra vida, para llegar a ser parte de ese grupo de personas que contra toda amenaza de riesgo vencieron los obstáculos para vivir plenamente, pero lo importante es verlo no como algo excepcional sino algo posible. Aquí el optimismo también desempeña un rol vital, ya que debe ser adoptado como una creencia, que será una herramienta indispensable de adaptación, debido a que ve una oportunidad en cualquier situación adversa, lo cual es una ventaja sobresaliente, puesto que una actitud positiva va de la mano con esa disposición de adoptar una forma de pensamiento totalmente distinta a la actitud negativa, implantando un pensamiento creativo, constructivo y relajado.

En última instancia, la convicción en las capacidades propias permite un avance en el logro de la personalidad resiliente y además la caracteriza, es creer en que todos tenemos aspectos positivos por potencializar sobre los cuales es posible construir un proceso de resiliencia para sobreponerse a las dificultades. La aceptación de que la vida es un proceso de adaptación continuo y que se relaciona directamente con nivel elevado de enfrentamiento ante adversidades, hace parte de la comprensión y reconocimiento del entorno en el que se desarrolla normalmente, para aprender a vivir con ello.

Dentro de esta dinámica, la dimensión ética de la supervivencia, crea un valor importante, debido a que el ser humano debe ser consciente de su contexto social ya que no se trata de “sobrevivir a toda costa, como si viviésemos en la jungla, donde sabemos impera la ley del más fuerte. Por el contrario, se trata de lograr una supervivencia socialmente aceptable, por tanto dentro de unos parámetros aceptados tanto cultural, social, ética, como comunitariamente” Vanistendael, (1996 citado en Puig et al., 2011, p. 88), es decir, tener en cuenta los mínimos aceptables humanamente, que garanticen integridad y dignidad, si el resultado de superar la adversidad es humillar o destruir a otras personas no es resiliencia. Cabe resaltar, que todo este análisis implica un ir más allá del problema y trascender.

8.2. Ventajas de ser resiliente

Con todo el contexto anterior, es posible determinar que sin lugar a duda, el desarrollo de este concepto como estilo de vida traerá aspectos favorables para el modo de ver la vida, dentro de los cuales se pueden destacar aquellos relacionados con los pilares de la resiliencia:

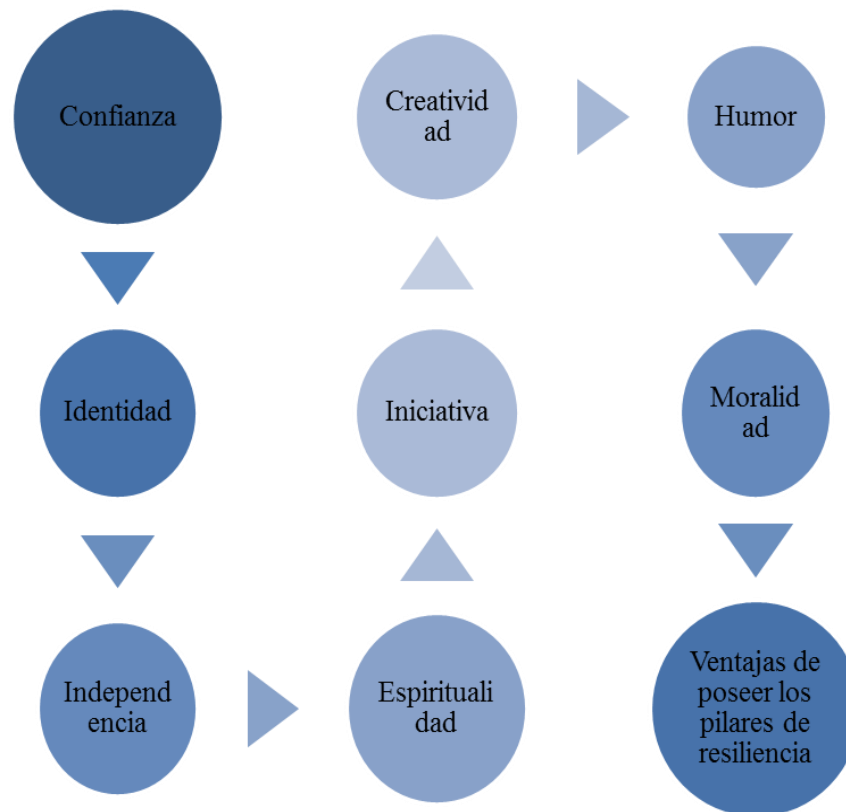


Figura 10. Pilares de resiliencia.

Fuente: Elaboración propia con base en Puig, et al. (2011). *Manual de resiliencia aplicada.* (pp. 104-108).

Una persona que se caracterice por aplicar los pilares resilientes, contará con las fortalezas, habilidades y competencias para actuar y generar respuestas que permitan resistirse a los cambios. Adicional a esto salir victorioso de la situación, teniendo en cuenta que logra integrar la aplicación de dichos factores, forjando la construcción de su propia felicidad y estabilidad.

De acuerdo a Atehortúa (2002), se describen posteriormente algunos de estos atributos característicos de la resiliencia en los individuos:

- Introspección: Es la capacidad de observarse a sí mismo y al entorno, hacer cuestionamiento de las acciones y pensamientos para ser consciente de la forma en la que se actúa. Teniendo como principio de crecimiento, la autocrítica.
- Independencia: Es la capacidad para ver de manera objetiva las situaciones y los problemas, actuar con libertad pero estableciendo límites.
- Relación: Es la destreza para sostener y establecer relaciones interpersonales de confianza y de largo plazo con un grupo de personas.
- Iniciativa: Es la pericia de emprender acciones, crear, apersonarse de sus decisiones y responsabilidades.
- Humor: Es la habilidad de enfrentar los escenarios presentados de forma dinámica y divertida, encontrando en las situaciones de caos una fuente de inspiración.
- Creatividad: Es la capacidad de crear nuevos modelos y oportunidades a partir de la confusión.

Estos factores representan las ventajas de aplicar la resiliencia en la vida personal y profesional, como aquella herramienta útil de reconocimiento de los recursos propios y del cambio de percepción hacia las situaciones desfavorables. Partiendo del hecho de que estas adversidades hacen parte de la cotidianidad humana, es necesario afrontarlas de una manera positiva y retadora, como parte de los cambios, del aprendizaje y mejoramiento continuo del ser humano.

8.3. El Líder Resiliente

Teniendo en cuenta que las características resilientes se pueden desarrollar, es primordial observar una propuesta en la que se plantea al líder resiliente como facilitador de la generación de resiliencia en las demás personas, porque normalmente las personas necesitan contar con alguien y al mismo tiempo sentir que sus esfuerzos, sus competencias y su autovaloración son reconocidas y promovidas. Este es el papel del líder, reconocer aquellos potenciales con los que cuenta cada persona, reconocer aquellos recursos internos que pueden ser fortalecidos, con esto debe trabajar el líder.

Si hablamos de que la resiliencia no necesariamente se adquiere naturalmente, sino que se puede desarrollar y dependerá de determinadas cualidades del proceso interactivo de

cada persona con su ambiente, se puede hablar del líder resiliente, ya que es aquí donde el líder puede ejercer su influencia y proyectivamente desarrollar su carisma en un equipo de personas que conforman las organizaciones.

El ejercicio del líder supone adaptar las operaciones a las capacidades y la motivación de las personas, potencializando su autoestima y su propio reconocimiento de sus capacidades para así forjar un grupo resiliente. Esto nos conduce a reconocer la importancia de conocer al otro para generar un contexto de crecimiento recíproco. Este proceso de creer en las capacidades ajenas significa ejercitar la confianza en los demás individuos, porque se aprende de todo, entender al grupo resiliente, permite reconocer las imperfecciones y da la oportunidad de generar pensamiento crítico frente a cada uno de ellos. De esta manera se crea un equipo en donde cada uno de sus integrantes es fuerte, se reconoce a sí mismo y puede confiar en los demás y eso es proporcionado por un eje central, el líder.

Como todo liderazgo y organización dirige sus esfuerzos hacia una meta en común, pero alcanzarla es un proceso que requiere de un aprendizaje colectivo, que conlleva tiempo y que se ve facilitado por la presencia de habilidades y motivación, es indispensable generar este tipo de condiciones y espacios para que la gente se sienta libre y tranquila, en su zona de confort.

El papel del líder logra ser importante, en la medida en que todos los sujetos resilientes tengan por lo menos una persona, familiar o no, que los acepte de forma incondicional. Por lo cual impera la necesidad de tener el apoyo incondicional de alguien, esto de la mano con un reconocimiento constante de sus esfuerzos y objetivos logrados, así es posible establecer aquellos lazos invisibles como red humana de apoyo entre cada uno de los miembros del equipo Barudy & Dantagnan (2005 citados en Puig et al., 2011). En este orden de ideas, el líder es necesario en una organización, puesto que las personas necesitan que ese papel sea desempeñado y puedan ser reconocidas. Este ambiente es el que se debe generar para que ellas se sientan cómodas y puedan dar lo mejor de sí, sin miedo a preguntar, porque existe cohesión y confianza grupal.

Esto aplica debido a que el líder puede influir en ese acompañamiento para que la persona se sienta bien dentro de la organización. Así se establecen esos lazos invisibles que permiten la creación de vivencias compartidas y que aumentarán los niveles de compromiso y

bienestar laboral. Una persona que garantice esa protección que necesitan y afecto, es decir, si se sienten seguros y saben a dónde van todo estará bien. Una de las razones por la que las personas se resisten a los cambios es por la incertidumbre que esto les genera y por no saber el rumbo hacia el cual se dirigen, lo cual les genera inseguridad inmediata; es en este momento, que el líder puede ejercer su mayor influencia, en crear sinergia en el equipo y generar esa protección y seguridad que les falta, para retomar el rumbo y seguir dando frente a la adversidad.

Es importante que el líder tenga en cuenta, que se debe reconocer la fortaleza de su gente más allá que sus debilidades, ya que desde allí empieza el cambio de perspectiva, para no quedarse con la primera impresión. Como lo muestran Puig et al., (2011) análogamente, no se debe considerar a Hansel y Gretel como dos pobres niños desvalidos, sino ver en ellos dos personas que con creatividad e iniciativa y mucha confianza en sí mismos lograron salvarse. Es indispensable no quedarse en la compasión por querer protegerlos, olvidándose de lo que tienen y son capaces de hacer por sí mismos.

Es por esto, que desarrollar la autoestima y el amor propio, para poder darlo a los demás es vital, porque esto influye en el rendimiento de todas nuestras acciones sobre todo porque condicionan la motivación y expectativas con las que nos enfrentamos a ellas. Consideradas como una de las variables más significativas para la adaptación social y éxito en la vida, hay que desarrollarla.

Finalmente, como el líder es ejemplo y guía, las personas dentro de una organización aprenden de lo que ven de su líder y esto se propaga en la cultura de la compañía. Por ende, la comunidad se convierte en red humana, que se caracteriza por un esfuerzo personal y aprendizaje del entorno, mediado por intensa comunicación, esto da significado a la acción orientada al objetivo común, el cual será bienestar sobre todo, no meramente productividad como se acostumbra. Por esto es indispensable analizar el proceso de cada persona, como parte del proceso emprendido por el líder.

Como propone Ospinoza (2007 citado en Puig et al., 2011) “Un modelo de promoción de resiliencia implica un tipo de intervención psicosocial que promueva procesos que involucren al individuo y su ambiente social, ayudándolo a superar la adversidad, adaptarse a la sociedad y a tener una mejor calidad de vida. La promoción de la resiliencia puede

complementar las intervenciones, haciendo énfasis en las posibilidades de cada persona para superar las dificultades durante todo el ciclo vital.” (p. 60). Aquí la promoción de la resiliencia hace énfasis en el papel del líder, que busca fortalecer habilidades y capacidades individuales para mitigar el impacto de confusiones sociales, ambientales y económicas, que como red, se verá reflejado en el grupo.

Toda esta influencia tiene un peso importantísimo en las actitudes que puedan tomar, he aquí la importancia de desarrollar la resiliencia en el ambiente laboral, teniendo en cuenta que permite manejar las adversidades adecuadamente, por ende no generar malestar ni en el entorno, ni en los demás. Dado que el ambiente y sus componentes constituyen importantes fuentes de influencia, sobre todo en sus pares y en general, porque su contexto hace parte de su microsistema más cercano de influencia.

8.4. Tipos de Liderazgo

La relación que se forma entre el líder y el colaborador cada vez ha cogido más fuerza ya que es en esta donde se forma todo, porque juntos teniendo una buena comunicación lograran los mejores resultados para su equipo. Generalmente se le da más importancia al rol del líder pero eso no es así ya que todo es un trabajo en equipo y se necesita de los dos partes, para lograr los objetivos teniendo en cuenta las funciones que cada uno tiene.

Con el paso del tiempo el término “liderazgo” visto desde la perspectiva del sujeto, ha ido evolucionando y cambiando ya que se dejó de lado la importancia del “líder” como tal y ahora se ha ido incluyendo más a los demás integrantes del equipo, es decir a los que son liderados. El papel de estos dos es muy significativo y es indispensable tener en cuenta a cada uno de ellos.

En los años cincuenta, se empezó a evidenciar el interés por estudiar el aspecto comportamental de los líderes y examinar sus patrones de acción en diferentes situaciones, con el fin de determinar cómo actuaban frente a determinadas circunstancias. Este análisis se basa en tres criterios principalmente: la relación entre el líder y el colaborador; la estructura de la tarea asignada y la posición del poder del líder.

En cuanto a la evolución del término “líder”, las primeras teorías se centraban en la búsqueda de las cualidades que eran similares en los líderes, para así poder identificarlos por medio de patrones comportamentales. En este orden de ideas y dentro de los estudios realizados para reconocer los rasgos del líder, se llegó a la conclusión de que no existía un grupo de atributos específicos que permitieran diferenciar claramente los líderes de aquellos que no lo eran, debido a que una misma persona podía ser líder en una situación y no serlo en otra, lo cual impulsó el desarrollo del liderazgo situacional. (Stogdill, 1948 citado en Cardona, 2000, p.1). En cada escenario los líderes se comportan de distintas formas, puede que una persona tenga su fuerte en una situación determinada pero que en otra no sepa cómo actuar, es por eso que los rasgos no parecen similares y dependen de la situación.

Por lo cual, uno de los modelos más conocidos durante los años setenta y ochenta es el de Hersey & Blanchard (1969, citados en Cardona, 2000), refiriéndose al liderazgo situacional. Es en este modelo donde distintas formas de dirección son más efectivas para determinados tipos de subordinados, los cuales se dividen en ciertas categorías dependiendo de sus niveles de motivación y competencia. Es decir, la forma en la que el líder ejerce su influencia dependerá del grado de adaptación que éste presente a su grupo en determinadas circunstancias, es por esto mismo que existen diferentes formas de dirigir que son válidas para los diferentes tipos de escenarios.

En el enfoque organizacional, las relaciones de intercambio se dan entre el colaborador y la empresa, encontrado tres clases principalmente, una de ellas de tipo económico y las dos restantes de tipo no económico. Difieren entre ellas en la medida en que las de tipo no económico, son las de interés personal por el trabajo, es decir, cómo a la persona le importa estar bien, cómodo y satisfecho, no es solo que la persona tenga un buen rendimiento sino que se sienta motivado y satisfecho con su trabajo. Y por otro lado se encuentra el tipo económico que se centra netamente en la contribución monetaria que cada persona le da a la empresa. Todo esto tiene que ver con el liderazgo relacional, el cual se podría aplicar en este caso ya que como se ha mencionado las relaciones y la comunicación entre el líder y sus colaboradores es bastante importante.

Es evidente la relación entre el estilo de dirección, clima organizacional y percepción del bienestar del trabajador, en base a los estudios documentados existentes (Conger, Kanungo & Menon, 2000; Siwatch, 2004; Stringer, 2002). Debido a que si el estilo de

liderazgo es coercitivo los miembros de la organización no se sentirán cómodos en su ambiente laboral. Por el contrario si se aplican estilos de liderazgos efectivos o transformacionales, los colaboradores tendrán una percepción positiva del entorno en el que trabajan.

Ahora bien, existen dilemas entre el liderazgo transformacional y el carismático. Por un lado, los líderes transformacionales tienen como fin impulsar a sus seguidores, hacerlos crecer y que alcancen sus propios intereses. Del otro lado, un líder carismático logra motivar a sus seguidores para continuar y perseverar, sin rendirse; la función de este está en impulsarlos para seguir adelante.

La diferencia radica, en que los seguidores carismáticos tratan de imitar y tomar como un modelo a seguir a su líder, como es tan carismático, estos quieren copiar sus rasgos en todo lo que hace; algunos líderes carismáticos lo que hacen es mantenerlos débiles y dependientes, esperando que éste les dé instrucciones para actuar, lo cual es una mala práctica, ya que el seguidor tiene que ser propositivo y hacer más de lo que le piden, tomar iniciativa y no limitarse, las consecuencias negativas que esto trae, es que al realizar exactamente lo mismo que su líder, no van a querer trascender e ir por sus propios intereses, sino que se quedarán estancados tratando de duplicar a su líder carismático. A diferencia de lo anterior, esto es lo que precisamente no caracteriza a los seguidores del liderazgo transformacional, debido a que este lo que busca es potencializarlos aún más.

Cabe resaltar que se pueden encontrar muchos estilos de liderazgo, pero es importante recalcar los tres tipos que más se destacan en entornos laborales. Que son el democrático, el dictatorial y el transformacional.

- Democrático: Se encarga de motivar e incrementar la participación de un equipo de trabajo, en donde encuentren un ambiente adecuado que se les escuche constantemente y sus ideas sean valoradas. Este tipo de liderazgo se puede relacionar con el liderazgo relacional ya que toma en cuenta a los seguidores como algo de vital importancia para su ejecución y desarrollo puesto que cada participante puede ser escuchado y guiado por el líder si es necesario para realizar tareas y proyectos; teniendo en cuenta que es un trabajo en equipo y todos trabajan para el mismo fin, es decir el estilo de decisión es compartido.

- Dictatorial: Este es lo contrario al anterior porque el líder es la única persona que puede tomar decisiones sin tener en cuenta las opiniones de los demás, se deja de llamar “líder” y ahora se llama “jefe” ya que él es único que va a ejercer autoridad y fuerza a su equipo para que todos hagan lo que él está determinando. En este tipo de liderazgo el equipo tiene que ser muy disciplinado, calificado y hacer su trabajo por si solo para que logre ser efectivo.

- Transformacional: Este tipo de liderazgo tiende a ser flexible y virtuoso, desde un principio se deja claro a los seguidores y a todos los participantes del equipo la visión y las metas específicas de lo que se quiere hacer, todo esto para que se sientan valiosos haciéndolos sentir parte del proyecto, involucrándolos más, reconociéndolos y motivándolos para que se sientan a gusto y pueden aportar más.

“Actualmente se considera como el más idóneo para las organizaciones, pues fomenta el compromiso colectivo hacia la consecución de metas e impulsa procedimientos más efectivos y eficientes para alcanzarlos.” (Mendoza & Ortiz, 2006, citado en Valdés & Vidal, 2006, p. 3). Es por esto que se profundizará más en este tipo de liderazgo transformacional, ya que se considera como el de mayor relación y utilidad en este campo resiliente.

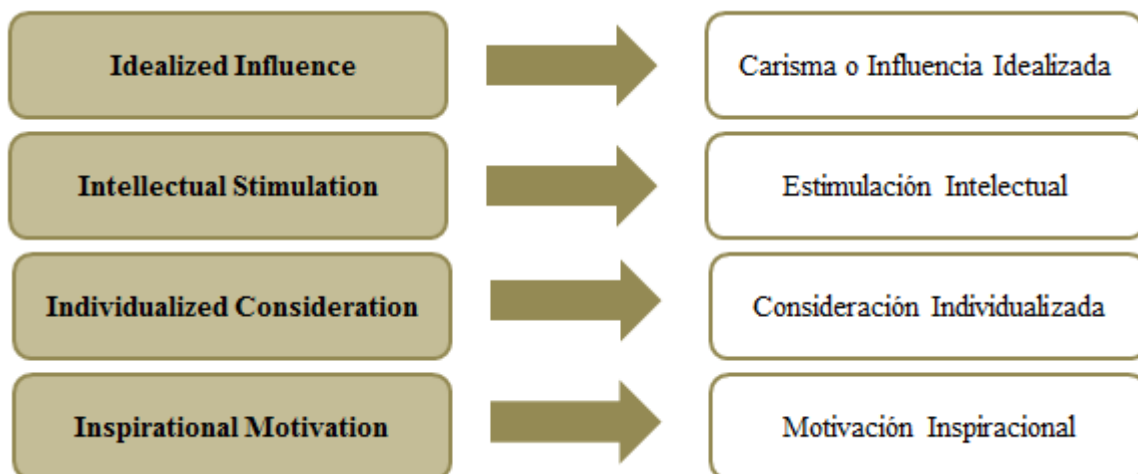
8.4.1. Liderazgo transformacional

Según Burns (1978, citado en Vega & Zavala, 2004), el liderazgo transformacional genera efectos positivos sobre los subordinados cambiando el sentido en el que estos se sienten motivados y comprometidos con la consecución de logros, estos líderes buscan aumentar los deseos de logros y desarrollo de los seguidores, así mismo promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. Por medio de esto, logran que el individuo tenga un alto conocimiento en los temas principales de la organización, incrementando la confianza y el desarrollo de los seguidores.

Todo esto va muy a la mano de lo que se ha mencionado anteriormente y por ejemplo en este caso el líder transformacional, lo que hace es motivar a sus seguidores y escuchar sus aportes para que vayan por un buen camino en su propio proceso de liderazgo. Este tipo de

líder influye en gran medida, ya que está concentrado en la motivación de sus seguidores, este líder quiere seguir trabajando con mucho ánimo y cumpliendo todos los objetivos para generar los mejores rendimientos en la organización. Además, esto también es relevante por la confianza que el líder logra fomentar e impartir en cada seguidor, haciéndoles reconocer la importancia de su propio reconocimiento.

De acuerdo con Bass & Avolio (1990 citados en Vega et al., 2004) estos líderes transformacionales logran los mejores resultados siempre, debido a que sus seguidores logran verlos como inspiradores y amables por que toman en cuenta lo que ellos dicen y no se sienten dirigidos u obligados a actuar, sino más que todo se caracteriza por un trabajo en equipo. Adicional a esto, sus seguidores tendrán más confianza y más ganas de mostrar su conocimiento e innovar, es por esto que el líder los va a estimular y hacer crecer intelectualmente. Esta persona desempeña un rol primordial, siendo el guía hacia el cumplimiento y pleno desarrollo de los objetivos planteados por el equipo. Todo esto se representa en los cuatro elementos básicos del liderazgo transformacional, “las cuatro I’s”:



A continuación se dará una descripción de cada una de estas:

- Carisma o influencia idealizada

Es considerada una cualidad especial, ya que no todas las personas cuentan con ella fácilmente, por esta razón es una condición que los líderes deben tener y manejar, así les será

más fácil que sus seguidores se sientan cómodos y logren desempeñarse de la mejor forma. Este concepto es visto como algo “divino” algo que las personas ordinarias no tienen y lo que hace que una persona sea líder. Aquellos individuos que cuentan con esta virtud, ejercen un tipo de influencia sobre los seguidores porque estos los empiezan a ver como ídolos, como un modelo a seguir y que algún día pueden llegar a manejar su propio equipo. Teniendo muy presente cuales son las necesidades de sus seguidores para que el líder con todo el respeto y la ética, ayude a resolverlas, mediante lo cual logra ganarse la confianza de ellos.

En cuanto a las características de los líderes transformacionales con carisma, Bass (1990 citado en Vega et al., 2004) ha mencionado algunas: Son personas muy confiables y cuentan con un alto grado de habilidades comunicativas y verbales en el momento de dirigirse a sus seguidores, ya que su tono de voz es comprometedor y convincente a la hora de argumentar que su punto de vista es el más viable. Son personas que conocen muy bien las necesidades, los intereses, objetivos y esperanzas de sus seguidores, puesto que es necesario entender a la perfección a cada uno de los integrantes del equipo para que este pueda delegar y saber qué capacidad tiene cada quien y bajo este criterio asignar proyectos. Por último logran establecer una estructura a los problemas, para que estos puedan ser entendidos de la mejor manera y finalmente solucionados.

- Motivación inspiracional

Bass & Avolio (1994 citados en Vega et al., 2004) se acercan a la motivación inspiracional como la entrega de retos a sus seguidores, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo, optimismo y creatividad. Al delegar un conjunto de desafíos, sin salirse de los límites de sus capacidades, genera un sentimiento de valoración ya que perciben que su líder les asigna tareas importantes, involucrándolos en el proceso, consiguiendo finalmente un alto grado de compromiso.

Como se ha mencionado anteriormente es muy importante que el líder reconozca constantemente a sus seguidores, ya que así podrán trabajar más en equipo y cada uno contribuirá al logro de los objetivos, generando que cada uno esté entregado al equipo. Es acá donde el estilo de comunicación impartido entra a hacer parte, pues la forma en la que el líder se dirige a sus seguidores es el medio de motivación e inspiración, es un camino de poder dar

a conocer su perspectiva. Es importante que el líder realice retroalimentaciones con sus seguidores, para decirles cuáles son sus debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora.

Estos líderes transformacionales cuentan con ciertos patrones de acción para mantener percepciones e impresiones que son reflejados a sus seguidores, haciéndolos ver el mundo como lo desean ellos y esto dependerá de su capacidad de influencia. Además tienen la habilidad de redirigir sus organizaciones haciendo uso de mensajes contundentes, acerca de las acciones a seguir. En momentos de crisis son capaces de distribuir tareas y transmitir claridad a cada participante del equipo para sobrepasar tal crisis, lo cual se complementa con su destreza para tomar decisiones inmediatas en cualquier situación.

Este tipo de líder es bastante acertado en cuanto a que logra acoplarse directamente con la dinámica del entorno actual, generando mayor nivel de optimismo y un alto nivel de colaboración, reforzando el trabajo en equipo.

- Estimulación intelectual

Claramente todas tienen que ver y cada una se relaciona con la otra, con respecto a la estimulación intelectual, es en esta cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para que estos salgan adelante y tengan ideas más innovadoras y creativas, todo esto para que sus seguidores logren dar lo mejor que tienen. Como se ha dicho el líder debe tener una escucha activa y siempre tener en cuenta lo que sus seguidores le plantean.

Bass (1990 citados en Vega et al., 2004) ha señalado algunas de las características que tiene la estimulación intelectual, una de ellas es la reformulación de los problemas, que se da cuando los líderes hacen uso de esta estimulación logrando que sus seguidores dejen de limitarse y no se dejen llevar por las situaciones adversas, que no se rindan y así puedan reformular otras posibles soluciones; en este proceso, los líderes son una guía para tomar tales decisiones, enfocarse y priorizar los problemas y así estar preparados para cualquier eventualidad. Otra característica importante, es tener en cuenta que el líder debe tener unas habilidades intelectuales mayores a las de sus seguidores ya que este es el que los guía, estimula y transmite todo su conocimiento. Por último es importante reconocer que en la relación entre el líder y sus colaboradores se construyen redes propias de expresión, para sobrepasar adversidades.

- Consideración individualizada

Partiendo del hecho que cada persona tiene necesidades y distintos intereses, el líder transformacional tiene que prestar una atención diferenciadora a cada uno de ellos; cabe resaltar que de manera particular cada seguidor tendrá habilidades distintas, por lo cual su mentor los tendrá que guiar y tratar de una forma personalizada, logrando los objetivos del equipo. Al mismo tiempo consiguiendo que cada colaborador se sienta valorado por sus aportes.

Este proceso tiene como finalidad emprender un dinámica de retroalimentación de una forma individual para el seguidor, en la que el líder de a conocer aquellos aspectos negativos por mejorar y asimismo reconocer sus virtudes. Algunas de las características que la consideración individualizada tiene según Bass (1990 citados en Vega et al., 2004) se centran en el enfoque actual de atención personalizada y en la invitación hacia una relación más cercana entre el líder y el seguidor, el líder ya no ve a esta persona como un empleado si no como una persona a la cual quiere asesorar y guiar para generar los mejores resultados del equipo.

Es por esto que siempre los tiene en cuenta para cualquier decisión que tome y los informa de todos los cambios o eventualidades que la organización tiene. Reconoce cual es la habilidad de cada uno de sus seguidores y por tal motivo los trata diferente a cada uno y los guía según la habilidad o el proyecto que se esté desarrollando.

De acuerdo a la descripción realizada, se presentará una síntesis de estos elementos del liderazgo transformacional:

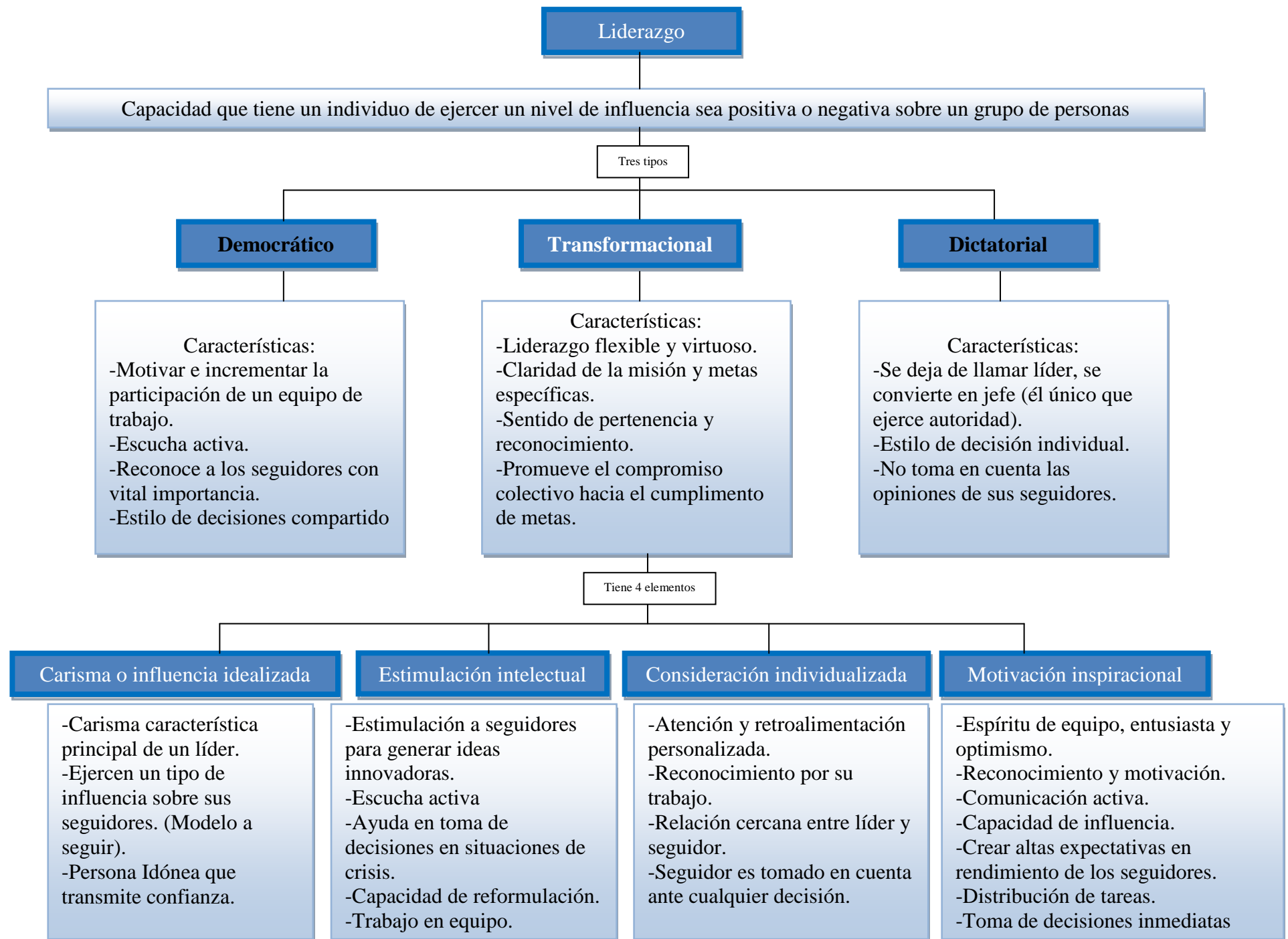


Figura 11. Tipos de Liderazgo.

Fuente: Elaboración propia con base en Bass & Avolio (1990 citados en Vega et al., 2004).

9. Relación entre Liderazgo y Resiliencia

Con la exposición del liderazgo transformacional y carismático anteriormente presentada, se hace necesario mostrar su vinculación con la resiliencia. Debido a que es en estas dos propuestas de liderazgo donde se evidencian herramientas claras para la superación de adversidades, aspecto directamente relacionado con el constructo base de esta investigación, la resiliencia.

9.1. Relación entre liderazgo transformacional y resiliencia de los colaboradores

El liderazgo transformacional pretende aumentar el sentido de pertenencia de los subordinados hacia la organización, sintiéndose partícipes de esta. A su vez hacer que todos tengan claro cuál es el propósito y las metas de la organización y así cumplir los objetivos propuestos. Cuando los subordinados tienen claro el camino que se debe seguir y además que se quiere lograr, es decir el líder es partícipe de una comunicación efectiva con ellos, los involucra dándoles toda la información necesaria y los planes que tienen, la resiliencia de estos colaboradores aumentará, dado que ya conocen la estrategia para alcanzar su meta. En caso de que se presenten situaciones de conflicto en el proceso, sabrán reconocer cuál es la prioridad y tendrán más herramientas para actuar y enfocarse en seguir trabajando en el desarrollo de dichos objetivos.

Nielsen, Randall & Yarker (2008) soportan la importancia de tener metas claras y comunicarlas a todo el equipo, ya que proponen que al crear un objetivo compartido las personas tienen un norte claro, haciendo todo lo posible para cumplirlo. De esta manera se construye sinergia grupal.

Todo se basa en un trabajo en equipo, por eso cuando se plantea una meta, es indispensable que se determine el rumbo para lograrla, con la colaboración de cada integrante. Con esta base, una falla en cualquier aspecto, no se debe considerar como una falla individual, ni se hace necesario culpar a uno de los integrantes por ello, pues todo es un

trabajo en equipo y por ende se convertirá en una falla colectiva. De esta manera, disminuye el grado de abandono de los individuos hacia la acción, puesto que todos los esfuerzos se concentrarán en trabajar para solucionar el incidente y se incrementará el nivel de resiliencia en todos los colaboradores porque sabrán afrontar el cambio y/o crisis, buscando soluciones en conjunto.

Trabajar en equipo también hace que las relaciones interpersonales crezcan cada vez más entre los subordinados, éste aumenta valores como la lealtad, la sinceridad ya que todos trabajan como uno solo y no hay miedo si alguno comete un error, pues aquí se no se habla de una falla individual sino una colectiva; logrando así que el equipo de trabajo tenga más fortaleza y tenga más confianza en sí para que cuando tengan alguna crisis la puedan afrontar de la mejor manera.

Tienen confianza no solo en cada uno de ellos sino en el equipo total porque se sienten parte de este y tienen un sentido de pertenencia hacia él. Cada uno confía en las habilidades de los otros miembros y que con el trabajo de cada uno logran cumplir las metas establecidas. Esto teniendo en cuenta que aumentar la confianza de cada uno de los subordinados afecta directamente al nivel de resiliencia de los mismos.

El líder transformacional tiende a volverse un modelo a seguir para sus subordinados, ya que lo ven como su guía, por lo cual es posible afirmar que si ese líder tiene resiliencia entonces los subordinados optaran por ser resilientes al máximo también, esto quiere decir que los subordinados serán resilientes solo con el hecho de seguir el modelo que el líder tiene.

En las organizaciones a la hora de elegir a sus líderes es muy importante que estos tengan una estrategia orientada a la selección de estilos transformacionales, ya que el liderazgo no se ejerce necesariamente desde una posición jerárquica, sino desde el mismo quehacer en el grupo para el bienestar colectivo. Claramente dentro de este estilo, se debe agregar la capacidad resiliente, la cual se puede definir como aquella que permite lograr y hacer todo lo posible para cumplir con todos los objetivos a pesar de las dificultades que se presenten, llevando a cabo su influencia como líder en los colaboradores para incrementar su nivel de resiliencia.

Al crear una cultura organizacional en la cual los líderes y los subordinados tengan un alto nivel de resiliencia, hará que la empresa logre ser más perdurable y estable ya que podrá obtener mejores resultados y podrán tener más capacidad de afrontar cualquier situación; por lo tanto se cumplirán las metas establecidas.

Por último, es importante traer a colación un caso práctico de esta relación. Se realizó un estudio a una muestra de 150 estudiantes, en el cual se reflejó que las dimensiones del liderazgo transformacional como la de influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individual, así como una de las dimensiones del liderazgo transaccional, la cual es la recompensa contingente, se asocian positivamente con la resiliencia. También se vio como las otras dimensiones del liderazgo transaccional y la dimensión de *laissez faire* no se asoció positivamente con la resiliencia, ya que la dimensión de *laissez faire* es una dimensión que no contiene conductas de un líder sino todo lo contrario, no tiene relación alguna con la resiliencia.

De igual forma se realizó dentro de este estudio un análisis con dos preguntas abiertas las cuales demostraron que los participantes que mencionaron sus líderes como un factor positivo en el tratamiento de la situación, mostraron una mayor resistencia que los participantes que no lo hicieron. Lo cual quiere decir que el rol del líder tiene mucha influencia en los subordinados y más cuando tienen que pasar por situaciones difíciles dentro de sus labores. Por lo cual, es posible afirmar que el desarrollo de capacidades resilientes es posible por medio del liderazgo (Harland, Harrison, Jones & Reiter-Palmon, 2005).

9.2. Relación entre líder carismático y resiliencia de los colaboradores

En cuanto al liderazgo carismático, teniendo en cuenta que este pretende aumentar el autoestima de los subordinados, así como su fe y el grado de pertenecía, esto hace referencia a la importancia de sentirse parte de la organización. Si el líder carismático logra que se aumente el grado de autoestima de sus subordinados hará de igual forma que se aumente el grado de resiliencia de estos, ya que si hay más autoestima estos tendrán más confianza en sí mismos y más ganas de trabajar en equipo para solucionar los problemas y así podrán asumir cualquier situación que se les presente.

Al aumentar su grado de pertenencia, de manera proporcional incrementa su nivel de satisfacción, realizando sus funciones con más compromiso y viéndolas como un aporte al proceso conjunto. Esto también involucra el nivel de motivación que se proporciona y el reconocimiento por su buen trabajo. Todo eso hace que se aumente el grado de retención de estos subordinados y por lo tanto el grado de resiliencia, porque así sientan que están pasando por una situación de crisis, el irse de la organización no es una opción para ellos por el alto nivel de pertenencia que tienen sobre la organización. Prefieren hacer todo lo posible para sobrepasar esa crisis.

En cuanto al concepto de “auto mejoramiento” impartido por el liderazgo carismático a los individuos, es una muy buena estrategia para la solución a los problemas ya que esto hace que se abra la mente, que los subordinados tengan la oportunidad de pensar creativamente en nuevas soluciones o nuevos caminos para afrontar la crisis y para cumplir con los objetivos. En base a lo dicho anteriormente, la autoconfianza, el auto mejoramiento, el aumento del grado de pertenencia de los subordinados con la organización y con los objetivos, hace que se genere una nueva cultura organizacional que contiene las características de tener altos niveles de resiliencia en los subordinados.

Para concluir, es claro que el rol principal del líder desde cualquier enfoque es influir en el desarrollo de altos niveles de resiliencia en sus seguidores, debido a que esto traerá una gran cantidad de beneficios para la organización, porque hará que el trabajo en equipo se fortalezca y sea aún más fácil para los integrantes el poder suplir y cumplir con las metas que están establecidas, a pesar de los obstáculos presentados.

10. Evaluación y medición de la resiliencia en las organizaciones

En los últimos 20 años se han realizado diferentes estudios e investigaciones sobre el concepto de resiliencia, su medición y aplicación, con los cuales se ha concluido que hay dificultades en el momento de implementarlas. Para sintetizar los aportes en este campo, se observan tres planteamientos que hacen referencia a la variabilidad de la medición, donde se evidencia que las personas cuando se enfrentan a situaciones de riesgo pueden tomar los siguientes caminos: logran superarlas y dar más de lo esperado; ante situaciones de estrés las

personas reaccionan positivamente y por último, luego de tener una experiencia traumática, la persona pueda tener la capacidad de sobreponerse de la mejor manera.

Es claro que los seres humanos deben tener la capacidad de superar los cambios y las dificultades que se les presenten, adaptándose desde el aspecto cognitivo (capacidad de encontrar soluciones a posibles problemas) y social (capacidad de socialización y de rendimiento académico). Es por esto, que existen diversos dilemas sobre si se considera la resiliencia como un rasgo de la persona o un proceso de adaptación, lo cual depende del proceso emprendido y vivido por cada sujeto.

La medición de la resiliencia logra ser de gran ayuda para conocer el estado actual de su nivel en determinados individuos o instituciones. Dentro de estos procedimientos para evaluarla, es importante tener presente que las percepciones de adaptación, satisfacción y bienestar son muy subjetivas, por lo cual es indispensable que la medición contenga el estudio de variables sociodemográficas, viendo así los efectos de liderazgo sobre el nivel de resiliencia que estos individuos tengan o desarrollen (Ahern, Kiehl, Sole & Byers, 2006).

Según investigaciones realizadas los instrumentos para medir la resiliencia podrían clasificarse en tres tipos: pruebas psicométricas, pruebas proyectivas y pruebas de imaginología, las cuales permiten acercarse al concepto de resiliencia. La herramienta que más avance y aplicabilidad ha tenido son las pruebas psicométricas, ya que estas son más específicas a la hora de mostrar resultados. A continuación se hará una breve descripción de algunas escalas de medida de la resiliencia.

10.1. Cuestionario de Perfil de vida del estudiante.

Esta herramienta fue planteada por el Search Institut en 1989 y busca evaluar los comportamientos y actitudes de estudiantes por medio de 156 ítems que miden:

- Ocho características relacionadas con las habilidades del desarrollo las cuales son: apoyo, fortalecimiento, límites y expectativas, compromiso con el aprendizaje, capacidad social, uso constructivo del tiempo, valores positivos e identidad positiva.

- Ocho indicadores que miden el éxito personal, los cuales son: ayuda a otros, respeto a la diversidad, liderazgo, sobreponerse a la adversidad, resistirse al daño, mantener buena salud, éxito en la escuela y mantener las gratificaciones.
- Cinco déficits en el desarrollo que son: abuso físico, fiestas con consumo alto de alcohol, ser víctima de violencia, estar solo en casa y sobre-exposición a la televisión.
- Veinticuatro conductas de riesgo que abarcan temas generales como: conductas antisociales e involucramiento sexual y uso de químicos.

La evaluación de estos aspectos en diferentes dimensiones del ser humano, permite tener una idea general de las conductas asumidas por las personas en ciertos momentos, en términos de desarrollo, mitigación de riesgo y percepción personal. Es una herramienta útil, en cuanto a que refleja varios elementos claves para el estudio comportamental, pero no se encuentran bases claras para su aplicación y análisis de resultados.

10.2. Ego Resiliency Scale.

Es una escala creada por Block y Krem en 1996, que consta de 14 ítems, los cuales buscan definir el yo resiliente como la capacidad que tiene una persona de auto controlarse según el contexto en el que se encuentre. Esta persona logrará ser recursiva y se adaptará fácilmente a nuevas situaciones, será más fácil su comunicación y relación con las demás personas dándole un buen uso a sus emociones, logrando así salir de las situaciones de crisis. Salgado & Ospina (2007 citados en Villalobos 2009).

Esta escala, logra acercarse un poco más a la medición de los índices resilientes del ser humano, por medio de los ítems conductuales teniendo en cuenta la exposición a ciertos contextos. De esta manera arroja resultados óptimos para aquellos que sean creativos y se adapten a situaciones de cambio, demostrando que para ellos fluye mucho más la comunicación como factor principal para desarrollar relaciones estables que sirvan de base para administrar sus recursos utilizándolos de forma oportuna y encontrando resultados exitosos. El reto en este campo, es dar a conocer aún más este tipo de instrumentos, para conocer el nivel resiliente existente y así los líderes sabrán a qué tipo de habilidades apuntar para potencializarlas según los rasgos de cada individuo.

10.3. La escala de la resiliencia elaborada por Wagnild y Young

Wagnild y Young en 1993 desarrollaron la escala de resiliencia para determinar el grado de resiliencia individual, ésta consta de 25 ítems que están divididos en dos factores; el primer factor se denomina “competencia personal”, tiene 17 ítems que están relacionados con la autoconfianza, independencia, decisión, invencibilidad, poderío, ingenio y perseverancia. Y el segundo es la “aceptación de sí mismo y de la vida”, el cual contiene 8 ítems que se relacionan con la adaptación, balance, flexibilidad y una perspectiva de vida estable.

Estos dos factores reflejan 5 aspectos de la resiliencia los cuales son: confianza en sí mismo (capacidad para creer en sí mismo y en sus habilidades teniendo en cuenta tanto las limitaciones como las fortalezas), perseverancia (capacidad de persistir ante las adversidades), satisfacción personal (comprender el significado de la vida), sentirse bien solo (significado de la libertad) y ecuanimidad (perspectiva balanceada de su propia vida y de las experiencias).

Cada ítem se califica en una escala de 7 puntos, siendo 7 estar de acuerdo y 1 estar en desacuerdo, los resultados totales varían entre 25 y 175 puntos, la interpretación es directamente proporcional, es decir, entre mayor sea el puntaje indica que el individuo posee un mayor grado de resiliencia.

Se evidencia que esta herramienta es más formal y concreta, en cuanto a que sus factores de estudio y el análisis de los resultados están más claros, integrados y establecidos en pro de llegar al objetivo con más seguridad, acercarse a medir el nivel de resiliencia. En comparación con las mediciones mostradas anteriormente, esta se encuentra más estructurada con una metodología concisa, la meta estaría en transmitir su uso y aplicación, para profundizar en el estudio y avanzar aún más en este camino por explorar, aportar y construir.

10.4. Pruebas de Imaginología

Una de las características que interviene en la resiliencia es el temperamento, el cual se ve reflejado en los comportamientos humanos y en la capacidad de adaptación a situaciones de riesgo. Algunas de las investigaciones realizadas por Suárez “observaciones

sin publicar”, indican que el 30% de las cualidades de las personas resilientes son hereditarias, para comprobar dicha afirmación y teniendo como base el factor genético, se ha incursionado en el campo de la medicina para contar con datos de una ciencia exacta, por medio del avance y apoyo de las pruebas de imaginología cerebral, pruebas neuroendocrinológicas, mediciones de potencial electroencefalográficos, de sistema inmunitario y estudios sobre el ADN. (Ospina, 2007). Este enfoque refleja un avance importante para el estudio de la resiliencia desde una perspectiva científica y objetiva.

Esta propuesta es innovadora y diferente a las presentadas previamente, ya que en este caso no se busca determinar el nivel con un cuestionario que permita conocer los comportamientos de las personas a través de sus respuestas, lo cual tiene un alto índice de subjetividad; sino que por medio de estudios científicos y exámenes elaborados, se busca analizar las ondas cerebrales para determinar qué elementos del temperamento hacen parte de ese factor hereditario y que aspectos vienen de la persona misma, de su desarrollo propio. Sería interesante ahondar en este ámbito de la mano con este tipo de investigaciones, con el fin de determinar si efectivamente ese porcentaje genético, se puede manejar desde aquellos aspectos que influyen en el crecimiento humano, como su familia, trabajo y entorno en general o por el contrario reconocer aquellos, que al ser individuales, se pueden potencializar mediante el ejercicio del liderazgo.

10.5. Métodos de adversidad, adaptación y proceso

Por otro lado, Luthar & Cushing (1999 citados en Salgado, 2005), establecieron tres métodos para medir la resiliencia, teniendo en cuenta los dos componentes fundamentales que hacen parte de este concepto, la adaptación y la adversidad. Tomando la adaptación como el resultado exitoso frente a un acontecimiento difícil, que sería la adversidad. Por último el modelo de proceso, es el que se establece en la dinámica de adaptarse positivamente frente a una adversidad, en donde se relacionan los dos elementos.

A continuación se ilustran los tres modelos de medición planteados de la siguiente manera:

- Medición de la adversidad.
- Medición de la adaptación exitosa.
- Medición del proceso.



Figura 12. Medición de la adversidad.

Fuente: Elaboración propia con base en Puig et al. (2011). *Manual de resiliencia aplicada*. (p. 273).

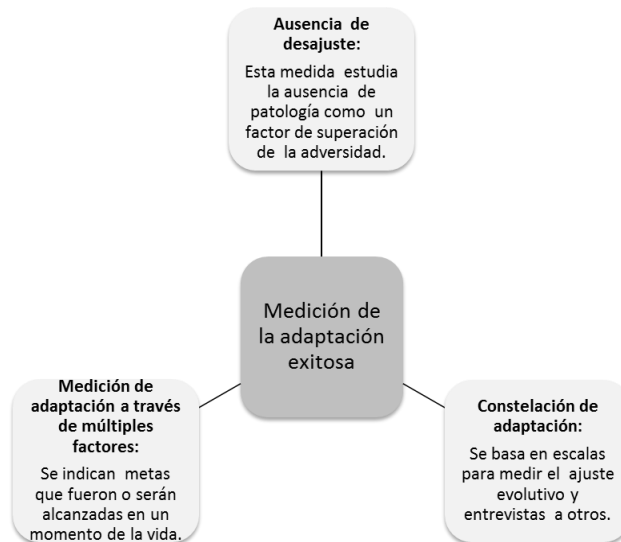


Figura 13. Medición de la adaptación exitosa.

Fuente: Elaboración propia con base en Puig et al. (2011). *Manual de resiliencia aplicada*. (p. 274).



Figura 14. Medición del proceso.

Fuente: Elaboración propia con base en Puig et al. (2011). *Manual de resiliencia aplicada.* (pp. 274-275).

Es importante mencionar, que en cuanto a su evaluación, al ser la resiliencia un concepto en auge y que está directamente relacionado con elementos tan subjetivos del ser humano, los aportes realizados en su medición, como las pruebas psicométricas, proyectivas y las demás mencionadas, aún no están estructuradas y no son reconocidas, por esto se requiere más análisis e investigación en este aspecto. Es necesario promover y emprender la búsqueda de elementos que potencien el desarrollo de la resiliencia.

Todo esto, con el objetivo de contar con herramientas que sirvan de base para conocer su estado y así establecer qué acciones tomar a la hora de fomentarla en una organización. Lo cual generará avances vitales para el continuo despliegue de este constructo, impulsando el incremento de aportes en el campo científico, psicológico y organizacional, llevándolo cada vez más a la vida práctica y de esta manera crear consciencia de su existencia. Con la difusión y socialización del término, será más fácil su aplicación, en la medida en la que el concepto se va asentando e instituyendo en la vida diaria.

11. Algunos casos de líderes resilientes y sus empresas.

Una parte importante de este estudio, es la descripción de algunos casos que permiten identificar aquellos momentos de cambio y como por medio del liderazgo ejercido fue posible afrontarlos. En los dos casos a continuación, se relata la historia de dos compañías de sectores diferentes, tecnológico y petrolero, reconocidos como mercados de gran influencia en la economía mundial. Cada compañía desde su situación particular, tiene como factor común y demuestra que detrás de cualquier cambio se encuentra un líder con visión y compromiso, que confía en que es posible salir adelante a pesar de las predicciones negativas del entorno.

11.1. IBM

International Business Machine (IBM) fue creada en 1914, cuando nació la iniciativa de unir varias compañías que se dedicaban a la creación de equipos industriales, desde un comienzo esta se enfocó en la investigación y desarrollo de tecnologías las cuales serían aplicadas y tomadas como una ventaja competitiva de sus productos. En 1932 la empresa resuelve crear un departamento de formación, donde se ensamblaron los primeros aparatos electrónicos, gracias a esta invención obtuvieron un liderazgo competitivo frente a su competencia.

Año tras año fueron innovando en sus equipos logrando un gran acogimiento en el mercado, no obstante en los 70's IBM empezó a notar la competencia, ya que otras compañías como HP, Sun, Digital, comenzaron a utilizar el mismo sistema operativo de ellos. Sin embargo, se percataron que la mayor demanda del mercado en ese momento la tenían los ordenadores personales, es por esto que en 1981 deciden incursionar en este tipo de computadores y en otros como ordenadores para pequeñas y medianas empresas; convirtiéndose en los líderes del sector. Esto evidencia su constante atención a los cambios del mercado, ya que no se fijan en los aspectos negativos que las fluctuaciones del entorno trae, sino en ir más allá y encontrar nuevas oportunidades de crecimiento.

Luego con la aparición de tecnologías baratas y la creación de aparatos más económicos, IBM comenzó a perder participación de mercado, trayendo como consecuencia una reducción significativa de las utilidades de la compañía. De 1989 a 1993 la empresa vive sus peores momentos de crisis, bajando sus acciones a más de la mitad de lo que se había cotizado en 1987. Fue así como esta compañía paso de ser la líder en el mercado de tecnología, a ser totalmente insignificante en este sector económico.

“La primera cuestión que debía resolver IBM era saber el modelo de negocio que quería, (¿quién quiere ser? y ¿a dónde se quiere llegar?), es decir, determinar la nueva visión y misión de la compañía” (Martin (s.f) p.4). Como factor generador de estos cambios llega a la compañía Louis V. Gerstner, quien le dio una vuelta al negocio, trayendo una nueva visión enfocada no solo en la tecnología, sino en la importancia del servicio al cliente, considerando como aspecto primordial generar soluciones a las inquietudes y a los problemas de los consumidores.

Uno de los mayores cambios que tuvo la compañía fue de tipo cultural, lo cual la llevo a ser una empresa que aportaba soluciones oportunas y eficientes a sus clientes; creando cuatro estrategias para esta reestructuración, la primera fue un cambio en el área de Recursos Humanos y Finanzas, transformó su modelo de negocio como una compañía se servicios, es decir, se dejaron de centrar en ofrecer productos con el fin de ajustarse a las tendencias del mercado y a las preferencias de sus clientes, incursionó en E-Business y por último modificó el enfoque de la demanda .

Este cambio de análisis y metodología hizo que IBM pudiera superar la crisis y encontrara una nueva estrategia en donde el negocio estaría mejor enfocado a su entorno. Es aquí donde el líder con su conocimiento claro de la posición en el mercado, logra generar soluciones que se acoplen a lo que caracteriza su industria y así trasmitirlo en el que hacer de sus colaboradores. Por esta razón, aunque IBM pasó por una fuerte crisis debido al dinamismo del mercado y del sector, gracias a una nueva visión establecida por el presidente en su momento, lograron recuperarse no solo gracias a la implementación de varias estrategias sino convenciendo a todo su equipo que la salida estaba simplemente en escuchar las necesidades del cliente, dándole un enfoque de servicio a la organización.

Esto indica que IBM, al verse obligado a enfrentar una crisis que ponía en peligro su existencia en el mercado, abre un espacio a nuevos caminos para su modelo de negocio, encontrando finalmente una mejor práctica que la convirtió en una de las empresas más exitosas y posicionadas del mercado. Todo esto se logró con la ayuda del líder, quien junto a su equipo, su tipo de liderazgo y claramente su alto grado de resiliencia pudo recuperarla. Fue desde ahí que la compañía empezó a seguir generando ganancias obteniendo más servicios y aliados.

11.2. Pacific Rubiales Energy

Esta compañía Canadiense, con su principal sede en Bogotá, hace parte de uno de los sectores más turbulentos, dinámicos y de gran impacto en la actividad económica a nivel mundial, la industria petrolera. A finales de 2014 llega una de las crisis más fuertes en el mercado de hidrocarburos por una fuerte y acelerada disminución de los precios del barril, disparando el precio del dólar y la devaluación del peso Colombiano frente a la moneda más transada, afectando directamente el comportamiento económico del sector.

La compañía por supuesto se vio sobresaltada inmediatamente. Frente a este tipo de situaciones, Pacific como proceso normal de adaptación, empezó a reajustar y evaluar con más detalle su flujo caja y administración de costos, en donde el recorte de personal inició un papel importante en esta ruptura, en la que de un momento a otro la estabilidad con la que contaban se fue derrumbando poco a poco.

Como se conoce, los grupos de trabajo que en primera instancia se ven afectados por esta clase de circunstancias, son las áreas de apoyo que no hacen parte del core de la compañía y que no impactan directamente la estrategia del negocio. Dentro de esta gran incertidumbre, se desenvuelve el caso de la gerencia de la Universidad Corporativa, que como su nombre lo indica se dedicaba a gestionar los planes de formación de las personas de acuerdo a su plan de carrera específico, ofreciendo una gran variedad de cursos tanto especializados en áreas de intereses como en el desarrollo de habilidades y competencias. Se caracterizaba por ejercer una función que daba un plus a la compañía y que era valorada, pero que en la situación actual, viéndolo desde el aspecto monetario únicamente generaba el detrimento del flujo de caja.

Siempre se ha destacado como una de las mejores Universidades Corporativas que una empresa pueda tener, llevándose una gran cantidad de premios por sus modelos de aplicación, su enfoque y el desarrollo que se interesaban por brindar hacia el crecimiento de sus colaboradores como un beneficio adicional. Llega la crisis y pasan de contar con una gama variada de proveedores e instalaciones para dictar los cursos, a quedarse con un presupuesto nulo para la ejecución de su gestión.

Frente a este choque, el director de la Universidad, toma un camino nuevo y creativo, decide implementar una estrategia llamada “Aprendizaje Productivo” por medio de una campaña conocida al interior de la organización como “Formador de formadores”, reconociendo los altos estándares del personal especializado y cualificado con el que cuentan, empezaron a formar a los mismos colaboradores que fueran muy expertos en ciertos temas, para que se convirtieran en los capacitadores de sus propios compañeros de trabajo.

Iniciativa que tuvo una acogida enorme, ya que todos los colaboradores son conscientes del momento que la compañía atraviesa y allí mostraron el alto grado de compromiso que poseen, ya que fue un éxito completo. A pesar de no tener presupuesto para ofrecer cursos, aprovecharon sus propios recursos en cuanto a personas y espacios para no dejar de dictarlos, manteniendo su nivel de reconocimiento y eficacia. Esto evidencia niveles elevados de resiliencia, en cuanto a la adaptación, a la gestión del cambio viéndolo como oportunidad y reto para transformarse y seguir generando resultados con los mismos recursos disponibles.

Es un ejemplo claro de cómo se aplica la resiliencia y sus componentes de aprovechamiento de recursos y cambio de mirada, demostrando que sí es posible forjar cambios aún mayores que las disrupciones presentadas y que el trabajo en equipo impartido por un líder idóneo, puede generar solo éxito con la implementación de estrategias sólidas que se adapten totalmente al entorno.

12. Conclusiones

En primera instancia es posible afirmar que uno de los enfoques más característicos de la resiliencia es no solo quedarse en la superación de adversidades, sino proyectarse aún más lejos de lo que el cambio permite. A pesar de que este concepto parezca alejado del crecimiento humano, está más presente en la vida cotidiana de lo que se cree, siendo una herramienta útil para desenvolverse en el entorno y reconociendo que es posible influir en su desarrollo.

Asimismo es claro que una organización se desenvuelve en entornos turbulentos y dinámicos, es por esto que el cambio de mirada que propone la resiliencia es de vital importancia a la hora de sobreponerse ante las crisis. Debido a que el mercado y la industria seguirán moviéndose a un ritmo acelerado, quien debe anticiparse, afrontar y cambiar es la compañía misma, teniendo la capacidad de generar o reconstruir estrategias que no solo se acoplen sino que logren superar los retos que el entorno mismo plantea. Es un cambio de perspectiva, en donde esas transformaciones abruptas, no se deben visualizar como un obstáculo, sino por el contrario como una oportunidad de mejora y de encontrar nuevos caminos para llegar a mejores resultados, con los mismos recursos disponibles.

A lo largo de esta revisión, se puede concluir que el papel del líder es indispensable a la hora de superar las adversidades. Al realizar una recopilación en la forma en la que las organizaciones salen victoriosas de las dificultades, se observa un aspecto común y es que siempre esos cambios están encabezados por un líder, que confía en su gente y que ve en el cambio algo bueno, impartiendo su estilo a las demás personas que lo rodean, logrando una verdadera transformación desde los cimientos de la compañía hacia la sociedad.

Teniendo en cuenta la importancia del rol de este individuo como base generadora de cambios, se encuentra que el liderazgo transformacional es la clasificación que más se ajusta a este tipo de habilidades con las que un mentor ejemplar debe contar, destacándose por su interés en valorar las ideas de cada uno de los integrantes del grupo, por medio de una escucha activa constante. Se interesa por trabajar en equipo, impulsando aspectos

motivacionales por medio del reconocimiento de las personas, estableciendo como premisa fundamental, la proposición de ideas libremente para el bienestar de todos.

De igual manera busca compartir toda la información dejando clara la misión, visión y metas que se quieren lograr, así como cada cambio que estas sufran en el camino, para que cada uno desde sus conocimientos y capacidades pueda aportar, en la medida en que incluye a todos por igual en una participación activa, en donde el sentido de pertenencia es la base común que los impulsa a ir más allá de lo que ellos mismos creen, sin límites, desbordando su creatividad.

13. Recomendaciones

De acuerdo con el desarrollo de este estudio, es posible reconocer a la resiliencia como aquel salvavidas en situaciones complejas. A pesar de los grandes avances que este término ha tenido en los últimos años y a gran velocidad, es necesario generar consciencia de su existencia y de los múltiples beneficios que trae su aplicación, por medio de investigaciones que se unan a este lineamiento para difundirlo en todos los campos de la sociedad. Es importante que la intención de dar a conocer el término sea compartida por aquellos que de una u otra manera han tenido contacto con ella.

Dentro de esa iniciativa común, se busca construir organizaciones verdaderamente resilientes, que no se dejen afectar en gran medida por las disrupciones del ambiente que frecuentan, convirtiendo estos atributos resilientes en hábitos y modos constantes de actuar. Por lo cual, se enfatiza en la realización de estudios aplicados a las organizaciones, así como la proposición de nuevos caminos para el planteamiento de estrategias y logro de metas.

Cabe resaltar que se requiere un avance sustancial en la forma de medir el grado de resiliencia tanto a nivel individual como organizacional, con el fin de que las empresas cuenten con herramientas más tangibles para conocer su estado actual y con base en el diagnóstico, tomar medidas y crear planes de acción. Debido a que los sistemas actuales no se conocen a profundidad, por ende su aplicabilidad se complejiza aún más.

Antes de cualquier desarrollo colectivo, es indispensable que realmente la resiliencia se interiorice en cada sujeto y que su insistente invitación hacia un cambio de mirada se aplique en la vida diaria, reconociendo aquellos momentos de inestabilidad como situaciones que se cruzan en el camino para crecer e inspirar nuevos patrones de acción. De esta manera, reconociendo que el único dueño del rumbo que tome su vida es el individuo mismo, y es quien escoge ser el protagonista o la víctima de las situaciones, teniendo como pilares básicos para vivir: determinación, coraje, humildad y disposición al cambio.

14. Referencias Bibliográficas

Acero, P. (2011). *La otra cara de la tragedia*. Bogotá: San Pablo.

Ahern, N. R., Kiehl, E. M., Sole, M. L., & Byers, J. (2006). A review of instruments measuring resilience. *Issues in Comprehensive Pediatric Nursing*, 29, 103-125.

Atehortúa, M. (2002). Resiliencia: Otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa. Universidad Icesi. Recuperado el 2 de Mayo del 2015 en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/72/html

Badilla, H.. (2011). Para comprender el concepto de Resiliencia. Universidad de Costa Rica, Facultad de Ciencias Sociales. Recuperado el 03 de Febrero de 2015 en: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000179.pdf>

Ballesteros, D. & García, J. (2005, Octubre). Resiliencia: Estado actual y Enfoques: 1998-2004. *Revista tendencias & retos*, 10, 87-98.

Bhamra, R., Dani, S. & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49:18

Burnard, K. & Bhamra, R. (2011). Organizational resilience: development of a conceptual framework for organizational responses. *International Journal of Production Research*, 1, 1-19.

Cardona, P. (2000). Liderazgo Relacional. Universidad de Navarra. Recuperado el 18 de Marzo de 2015 en: <http://repositorio.cucea.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/108/3/PDF>

- Conger J.A., Kanungo, R.N. & Menon S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior* 21 (7), 747–767
- Contreras, F., Barbosa, D. Juárez, A. & Uribe, A.F. (2009). Estilos de Liderazgo, Clima Organizacional y Riesgos Psicosociales en Entidades del Sector Salud. Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 12, 13 - 26.
- Cyrulnik, B. (2003). Una Belleza Nueva. Por Cristián Warnken. Recuperado el 18 de Noviembre de 2014 en: <http://www.unabellezanueva.org/wp-content/uploads/documentos/entrevista-boris-cyrulnik.pdf>
- Dandeu, A. & Sala, D. (2008). Análisis de la intervención del Trabajo Social en el área de discapacidad. Universidad Nacional de La Plata. Recuperado el 10 de Abril de 2015 en:
http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/dandeu_andrea_sala_daniela_analisis_de_la_intervencion_del_ts_en_el_area_de_discapacidad.pdf
- Gordon, K. (1996) Resilient Hispanic Youths' Self-concept and Motivational Patterns. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 18, 63-73.
- Grynwald, M. (2012). El concepto de resiliencia en sobrevivientes de la Shoá. Universidad de Belgrano. Recuperado el 31 de Mayo de 2015 en:
http://www.ub.edu.ar/investigaciones/tesinas/529_Grynwald.pdf
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, (11), 2-14.
- Kotliarenco, M. (1996). *Resiliencia: construyendo en adversidad*. Santiago de Chile: CEANIM.
- Martin, J. (s.f). IBM y el proceso de transformación a una empresa de servicios. Universidad Autónoma de Madrid, 2, 1-10.

- Meneghel, I., Salanova, M. & Martínez I. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica. *Aloma: Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2), 13-24.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. (2008). The effects of transformational leadership on followers perceived work characteristics and psychological well-being: a longitudinal study. *Work & Stress*, 22 (1), 16-32.
- Ospina, D. (2007). La medición de la resiliencia. *Investigación y Educación en Enfermería*, 25 (1), 58-65.
- Piñeiro, J. & Romero, N. (2011). Responsabilidad social empresarial y resiliencia. Universidad de Santiago de Compostela. Recuperado el 5 de Mayo de 2015 en: https://www.usc.es/econo/RGE/Vol20_2/castelan/art6c.pdf
- Puig, G. & Rubio, J. (2011). *Manual de resiliencia aplicada*. Barcelona: Gedisa S.A.
- Rambaut, L. (2013). Resiliencia. *Diccionario Crítico de Psicología Social: según la teoría del doctor Enrique Pichon-Rivière*. Buenos Aires: Ion.
- Saavedra, E. (2011). Resiliencia y Ambientes Laborales Nocivos. Recuperado el 15 de Noviembre de 2013 en: http://www.resiliencia.cl/investig/Saavedra_Resiliencia_ALN.doc
- Saavedra, E., Castro, A. & Inostroza, A. (2012, Mayo 10). Niveles de resiliencia en adultos diagnosticados con y sin depresión. *Revista Pequeñ*, 2, 161- 184.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.
- Salgado, A. (2005). Métodos e instrumentos para medir la resiliencia: Una alternativa Peruana. Universidad de San Martín de Porres. Recuperado el 25 de Abril de 2015 en: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/liberabit/v11n11/v11n11a06.pdf>

- Sampedro, J. A. (2009). *Ingenio Estratégico. Resiliencia e impulso creativo en tiempos de crisis*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2013 en: http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo_Ingenio%20Estrategico_Jesus%20Sampedro.pdf
- Schneider, B. (2007). *Resiliencia. Cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad*. (1.a ed.). Bogotá, Colombia: Norma
- Serrat, D. (2003). *On Resilient Organizations*. Asian Development Bank. Recuperado el 26 de Abril de 2015 en: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1275&context=intl>
- Siwatch, A. (2004). *Leadership Style Strategies and Organizational Climate*. New Delhi: Shree.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice Hall.
- Valdés, G & Vidal, M. (2006). *Estilos de Liderazgo*. Universidad Andrés Bello Sitio. Recuperado el 16 de Febrero de 2015 en: https://profesores.ing.unab.cl/~druete/archivos/cursos/CE/Apuntes%202/FIC1604_S14_APUNTE.pdf
- Vanistendael, S. (2011). *Cuando la vida nos sorprende para bien*. En G. Puig y J. Rubio (2011). *Manual de resiliencia aplicada*, 11-13. Barcelona: Gedisa S.A.
- Vanistendael, S. & Lecomte, J. (2002). *La felicidad es posible*. Barcelona: Gedisa S.A.
- Vega, C & Zavala, G. (Enero 2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Universidad de Chile. Recuperado el 6 de Noviembre de 2014 en: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf

Villalba, C. (2004). El concepto de resiliencia, aplicaciones en la intervención social. Addima. Recuperado el 23 de Abril de 2015 en: <http://www.addima.org/Documentos/Articulos/Articulo%20Cristina%20Villalba%20Quesada.pdf>

Villalobos, A. (2009). Desarrollo de una medida de resiliencia para establecer el perfil psicosocial de los adolescentes resilientes que permita poner a prueba el modelo explicativo de resiliencia basado en variables psicosociales. Universidad de Costa Rica. Recuperado el 24 de Mayo de 2015 en: <http://www.binasss.sa.cr/bibliotecas/bhp/textos/tesis11.pdf>