

# RESILIENCIA: OTRA PERSPECTIVA DE LAS EXPERIENCIAS SOCIALES Y PERSONALES DENTRO DE LA EMPRESA

MIGUEL ATEHORTÚA M.

Administrador de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Recursos Humanos, Universidad ICESI. Profesor de Posgrado de la Universidad ICESI. Vinculado al sector real en el área de Gestión Humana.  
e-mail: matehortua1820@yahoo.com

## RESUMEN

La resiliencia es un término proveniente de las ciencias físicas que resume la capacidad para desarrollar un sistema de sentir, pensar y actuar por parte de los grupos humanos o de un individuo, para lograr el enfrentamiento efectivo frente a las adversidades provenientes de la turbulencia social o empresarial.

El concepto recoge aportes de las ciencias sociales y del comportamiento en escenarios comunitarios, pero tiene una evidente validez para analizar los procesos de cambio y de crisis en el ámbito organizacional-empresarial.

Es probable que desde esta óptica aparezcan propuestas concretas para enfrentar la crisis que padece nuestra región.

## PALABRAS CLAVES

Desarrollo social, Resiliencia, intros-

pección, independencia, relación, iniciativa, humor, creatividad, moralidad.

## CLASIFICACIÓN: B

## INTRODUCCIÓN

Generalmente cuando se aborda el tema de las crisis en las empresas nos referimos a sus resultados finales en términos de mercado, de finanzas o de producción. No se estudian en profundidad los procesos, las decisiones y las conductas que obtuvieron los resultados.

Los comportamientos tanto colectivos como individuales que ayudaron a sortear la crisis y que en el fondo son los potenciadores de los resultados, generalmente pasan a un segundo plano.

Estos comportamientos humanos, en un medio como el colombiano caracterizado por dificultades sociales ta-

les como el conflicto armado, el secuestro, los paros, el debilitado tejido social y la falta de cultura basada en la solidaridad y en la cooperación hacen que las respuestas de las empresas, de sus grupos humanos y en particular las individuales para sortear las crisis, conlleven un mayor grado de complejidad.

El desgaste en términos de calidad de vida, de estrés, de sacrificio familiar e incluso de seguridad personal, para sólo mencionar algunas características, hacen que nuestro medio demande unos comportamientos y procesos particulares para enfrentar no sólo las situaciones normales de la competencia empresarial, sino que también requiere esfuerzos adicionales y específicos para orientar los comportamientos humanos con el fin de vencer las dificultades y generar resultados.

La manera de interpretar las crisis y de responder a ellas es una fuente de construcción tanto individual como colectiva de la cual derivanse procesos de aprendizaje y fortalecimiento. Esta es la óptica de la resiliencia.

## **DE LA ESTRATEGIA, LA CULTURA Y LA ESTRUCTURA**

Cualquiera que sea el resultado de una crisis aparecen preguntas orientadas a encontrar cuáles han sido las características y los comportamientos de los grupos humanos y de los individuos para enfrentar las dificultades y haber logrado salir adelante. Por defecto, cuáles son los comportamientos que facilitan la agudización de las crisis tanto individuales como grupales y que en muchas ocasiones llevan al fracaso.

Estas respuestas comienzan por la cultura y los valores que las empresas han definido. Una empresa que haya definido en función de la estrategia y de forma clara cuál es su sistema de valores y su cultura, y si estos han sido divulgados, compartidos e introyectados a toda la organización, tendrá una plataforma de comportamientos orientados a fortalecer los resultados y sobre todo a sortear las dificultades. La cultura y los valores tienen una prueba de fuego en cada crisis de la empresa, no tanto cuando las cosas andan bien. Es claro que una empresa que privilegie marcos de comportamiento basados en la confianza, la cooperación y la transparencia tendrá un mayor repertorio de posibilidades de éxito.

Otras de las respuestas harán referencia a la alineación y sincronización organizacionales, al liderazgo, al trabajo en equipo, la comunicación y otros factores relacionados con los procesos organizacionales que son igualmente factores determinantes para que una empresa sea exitosa.

Otras respuestas harán referencia al clima organizacional como el resultado de una serie de decisiones, hechos, políticas que facilitan que en un ambiente de trabajo basado en la participación, la solidaridad y el compromiso, se puedan sortear las crisis con mayor facilidad.

## **LA RESILIENCIA COMO UNA NUEVA PERSPECTIVA**

Pero profundizando en los comportamientos organizacionales hay unas categorías de análisis que aparecen subyacentes y que han sido tratadas parcial o tangencialmente al analizar desde otras ópticas los procesos hu-

manos que se dan dentro de las organizaciones.

Estas categorías deben dar alguna explicación del porqué unas organizaciones y unas personas dan respuestas positivas a pesar de las dificultades con una mayor facilidad y propiedad que otras. Del porqué algunas empresas y algunas personas resurgen de las dificultades fortalecidas y con una mayor contundencia en su accionar y resultados.

La resiliencia es un término originado en la física y en particular en la ingeniería en el estudio de los materiales, y hace referencia a la capacidad de un elemento para que ante un golpe o el accionar de elementos externos pueda volver a su estado original. Posteriormente este concepto se ha llevado a otras áreas del conocimiento como en la ecología en donde se utiliza para definir la capacidad que tiene un ecosistema de recuperarse y volver a su estado característico original, luego de haber sido perturbado.

Igualmente el término ha sido empleado en el planteamiento de modelos de análisis e intervención en las ciencias sociales y pedagógicas como la capacidad que pueden tener las comunidades (barrios, poblaciones etc.) o los niños (y sus familias) para enfrentar las situaciones de dificultad saliendo de éstas enriquecidos o fortalecidos.

En las ciencias de la salud también hay una aproximación y aportes al tema al estudiar clínicamente lo relacionado con el estrés en los procesos terapéuticos y en general con las técnicas alrededor del *coping*.

Como anotábamos, el tema de alguna manera ha sido tratado en otros

espacios y perspectivas. Por ejemplo, Edgar Schein habla de la supervivencia organizacional en términos de flexibilidad y adaptabilidad en los niveles grupales e individuales. Warren Benis habla desde la perspectiva de los ingredientes básicos del liderazgo de la visión, pasión, integridad, confianza, curiosidad y osadía. Carlos Devis y María Mercedes de Beltrán, autores colombianos, hablan desde otra perspectiva de la capacidad basada en la interpretación y orientación que cada individuo le puede dar a la crisis. Igualmente los estudios sobre el conflicto y su manejo han hecho importantes aportes al comportamiento humano enfrentando dificultades.

La lista de investigadores que desde la Psicología, la Sociología y la misma Administración han tocado el tema de crisis, problema, conflicto y superación de las dificultades se haría interminable.

Lo novedoso del tema de la resiliencia radica en que es un enfoque multidisciplinario que busca integrar orientaciones y aportes de diferentes ciencias para establecer modelos de análisis, interpretación e intervención para lograr mejores resultados individuales y grupales en los diferentes contextos (educativo, empresarial, comunitario). De otra parte, el enfoque se hace desde la dinámica de los procesos que abordan los individuos o los grupos humanos para enfrentar las crisis.

#### ATRIBUTOS DE LA RESILIENCIA

Se han determinado por parte de algunos autores siete atributos o factores que caracterizan la resiliencia:

**Introspección.** La capacidad de autocrítica, es decir de observarse a

sí mismo y al entorno, hacer cuestionamientos profundos y dar respuestas honestas.

**Independencia.** La capacidad para ver objetivamente los problemas o las situaciones, establecer límites sin dejarse apasionar o influenciar por sus propios mapas.

**Relación.** La capacidad para brindar, sostener y establecer relaciones de confianza y solidaridad fuertes y de largo plazo con otras personas o grupos.

**Iniciativa.** La capacidad para autoexigirse, apersonarse de su responsabilidad, de sus decisiones y consecuencias.

**Humor.** La capacidad de afrontar las situaciones en forma lúdica y divertida, encontrando en la crisis una fuente de inspiración.

**Creatividad.** La capacidad de establecer y crear orden y nuevos modelos a partir de la confusión.

**Moralidad.** Dar sentido trascendente a las actuaciones, dando y deseando a otros el bien propio.

Dentro de las investigaciones adelantadas se ha establecido que estos atributos o factores conforman al operar integradamente un sistema de protección que fortalece el análisis y la toma de decisiones (en el sentir, pensar y actuar) pero que sobre todo crea una plataforma o un mapa para enfrentar la crisis que se enriquece permanentemente.

La resiliencia entonces es la capacidad de los seres humanos para sobreponerse a las crisis y construir positivamente sobre ellas, basada en unos factores que facilitan y amplifi-

can dicha respuesta. En otras palabras es el sistema que se desarrolla por parte de un individuo o un grupo para enfrentar efectivamente la adversidad.

En el lenguaje coloquial se habla de la “fortaleza interna” o de la “solidez por dentro”, términos que sintetizan el tema.

## QUÉ ALTERNATIVAS OFRECE LA PERSPECTIVA DE LA RESILIENCIA

Es indudable que estamos ante un nuevo concepto para las ciencias administrativas aunque sus primeros desarrollos se han hecho en escenarios de tipo social o pedagógico.

El concepto enriquece las discusiones desde la multidisciplinariedad o transdisciplinariedad de las ciencias sociales y económicas, en las cuales ya resulta prácticamente imposible establecer diferenciaciones o linderos sobre los objetos o sujetos de las mismas. Antes por el contrario, al igual que en otras áreas del conocimiento como la programación neurolingüística, la convergencia y aportes de investigaciones de diferentes ciencias ayudan a enriquecer el conocimiento y las respuestas o resultados prácticos que éstas deben dar al estar al servicio del mejoramiento del hombre.

La resiliencia en los términos descritos provee una nueva fuente de conocimiento y práctica para entender y enfrentar ciertos procesos o eventos particulares de la vida empresarial, tales como:

- Procesos de cambio organizacional y cultural, en los cuales se pone a prueba la capacidad tanto

individual como grupal para enfrentar estos retos.

- Procesos de compra, venta, fusión, en los cuales la confluencia, contradicción y dispersión de intereses personales y grupales se ponen a prueba.
- Procesos de adaptación a demandas del mercado, que conlleven cambios en las prácticas tradicionales.
- Procesos de reducción o de reasignación de personal. Aquí es importante destacar cómo algunas empresas consultoras de alguna manera han utilizado el concepto de resiliencia y sus atributos como marco de referencia, tanto en las intervenciones individuales como grupales en los procesos de outplacement o downsizing.

Es importante destacar que cuando se ha hablado de la adaptación al cambio, en la mayoría de los casos se ha visto desde la óptica exclusivamente de la empresa en cuanto al resultado que se busca. Desde la óptica del grupo o del individuo se han estudiado las consecuencias de la adaptación o no adaptación al cambio. La resiliencia y sus atributos pueden ser un insumo importante para hacer estos procesos menos traumáticos, más productivos y sobre todo para lograr respuestas y comportamientos que potencien y enriquezcan dichos procesos y terminar fortaleciendo tanto a la empresa como a sus colaboradores.

### **LA RESILIENCIA COMO UNA COMPETENCIA**

Dentro de la herramienta de manejo de competencias cabe preguntar si la

resiliencia puede enmarcarse como una de ellas. Recurriendo al concepto de que competencias son aquellas habilidades y conductas medibles que son fuente de la excelencia y de la diferenciación, encontramos que en algunos de estos sistemas de competencias se identifica una denominada capacidad de recuperación.

Es definida en términos de la capacidad de recuperarse rápidamente ante frustraciones o fracasos. Esta competencia es utilizada en ciertas áreas o procesos de las empresas como el comercial, en donde es un factor clave para la revitalización y motivación a la tarea y al resultado inmediato.

Los conceptos son aproximados ya que la persona con una alta resiliencia tendrá una mayor capacidad de recuperación. Sin embargo el escenario y el tiempo no permiten utilizar el término como una competencia dentro del marco conceptual del presente trabajo. Seguramente algunos de los factores o atributos de la resiliencia se han utilizado total o parcialmente como competencias, pero la conclusión es que la Resiliencia se estructura más como un proceso de crecimiento en construcciones de largo plazo y enfocado más hacia las estrategias que hacia la operación.

Algunos autores han utilizado el término como una competencia pero tiende a perder el vigor y significado que ha tenido en su elaboración inicial en las ciencias sociales.

### **LA RESILIENCIA TRATADA POR OTROS AUTORES**

Stephen Covey, uno de los autores de indudable éxito y aceptación ha hecho referencia a los factores y atributos de la resiliencia. Su trabajo ha

privilegiado las prácticas concretas a través de los conceptos y metodologías utilizados en *Los siete hábitos de la gente efectiva* y demás libros que han girado en torno a estos.

Nuevamente el planteamiento sería que este tema es universal y que se pierde en las fronteras del tiempo, ya que desde las fuentes tanto filosóficas como religiosas siempre ha estado latente el manejo de las situaciones de dificultad y la respuesta que el individuo y el grupo pueden dar. Igualmente debemos hacer referencia a la influencia cultural derivada de los pioneros del capitalismo americano, en donde la superación de las dificultades es un reto personal y social aplaudido, valorado y premiado por la comunidad. En el caso de Covey, que comenzó por el ámbito personal pero con una clara tendencia al escenario organizacional, sus aportes van más hacia la técnica del manejo de la crisis y la manera como los individuos la pueden resolver teniendo como marco de referencia estos valores de la cultura empresarial norteamericana.

En general podemos afirmar que desde el movimiento de las ciencias humanas de los años sesenta hasta el momento, el tema en el ámbito administrativo ha sido tratado por diferentes autores, escuelas y tendencias, consolidando unos conocimientos y experiencias enriquecedores. Sin embargo, es evidente su subordinación a la racionalidad empresarial y a metas concretas relacionadas con la culturización y comportamiento dentro de la empresa. Según esta hipótesis tanto en la empresa como en otros sectores de la economía y de la sociedad el tema de la resiliencia está

por acabar de construirse en el sentido de que es una concepción más amplia, de corte social y que lleva implícita una cosmovisión más humana del papel subordinado de los entes económicos y sociales.

## OPORTUNIDADES DESDE LA RESILIENCIA

El concepto y los procesos de intervención desde esta perspectiva, en la medida en que se desarrollen de manera seria, concreta, investigada y adaptada a los diferentes escenarios y grupos humanos, pueden convertirse en una poderosa herramienta de análisis y construcción en el ámbito de grupos (familiares, comunitarios o empresariales).

Es posible que profundizando encontremos respuestas al porqué la sociedad colombiana tiene unas condiciones particulares de desintegración y de falta de cohesión, pero sobre todo la incapacidad de construir y llevar a la práctica un gran propósito nacional. Pero igualmente encontramos en nuestro medio comunidades con proyectos manejados según esta óptica.

Es importante resaltar los procesos que se han dado en la región del Quindío, luego del terremoto del año 2000 en donde la comunidad en diferentes frentes sociales, económicos, empresariales y asistenciales ha dado un ejemplo de manejo resiliente de su situación, experiencia que puede aprovecharse y multiplicarse en otros frentes del país.

En el plano empresarial encontramos otros ejemplos de cómo muchas empresas y comunidades han logrado superar con éxito sus dificultades y construir sobre ellas. Un caso parti-

cular, que ha sido objeto de estudio, es el de la comunidad influenciada por la empresa Indupalma en la localidad de San Juan del Cesar, en la cual han desarrollado un proyecto cooperativo, empresarial y social en un medio convulsionado por conflictos que revirtió sus dificultades a través de propuestas de largo plazo, con amplia participación y compromiso de todas las partes involucradas.

### **EL CASO DEL VALLE DEL CAUCA DESDE LA ÓPTICA DE LA RESILIENCIA**

El caso de la crisis de nuestra comarca viene siendo observado desde diferentes ámbitos. Se han estudiado las consecuencias económicas, sociales y políticas de cerca de veinte años de un pobre liderazgo y compromiso sociales, de un tejido social desintegrado, de la influencia del narcotráfico, de la apertura económica y del cambio en las estructuras productivas y sociales, amén de los cambios demográficos.

Quienes quieran encontrar una investigación seria y documentada pueden remitirse a Fernando Urrea G. y Carlos Alberto Mejía S. en *Innovación y cultura en las organizaciones en el Valle del Cauca*. Este importante estudio ofrece otros ángulos para ver la problemática empresarial del Valle, tocando puntos neurálgicos sobre los aspectos culturales y sociales que serían muy interesantes de evaluar desde la perspectiva de la resiliencia, siendo unos insumos para las propuestas en los escenarios político, social, gremial y empresarial.

Como resultado de lo anterior, algunas preguntas o temas de investigación que surgen son:

¿Cómo han hecho para sobrevivir algunas empresas y el personal vinculado a ellas, de una u otra forma, a pesar de las crisis por las que han atravesado, por ejemplo en el sector azucarero?

¿Cómo han sido las respuestas de los desempleados y sus familias, tanto de los sectores públicos como privados en los últimos cinco años?

¿Cuál ha sido la respuesta y construcción sobre la crisis del sector cooperativo con las quiebras que dejaron a sus socios en la mayoría de los casos sin su capital?

¿Cuál es la respuesta de nuestra sociedad ante el evidente deterioro de la administración departamental y municipal?

¿Cuál es el comportamiento y manejo de la situación de los grupos víctimas del secuestro, como el grupo de la María que han dado un ejemplo de valor y de presentación de propuestas de solidaridad ante este flagelo?

¿Cómo y por qué están surgiendo algunas respuestas a través de la veeduría ciudadana, a través de ONG, a través de Fundaciones, de movimientos sociales y solidarios conducentes a enfrentar las crisis?

El listado de oportunidades para investigar y proponer planes de acción es amplio y sobre estas experiencias es posible construir y aunar esfuerzos y soluciones concretos para lograr un gran propósito regional.

### **PROPUESTAS BAJO LA ÓPTICA DE LA RESILIENCIA PARA EL VALLE DEL CAUCA**

Con el objeto de llevar a términos concretos lo planteado en este trabajo

existen unos puntos claves para lograr un mejoramiento en el comportamiento resiliente de nuestra comarca, trátense de aspectos empresariales, políticos o sociales:

- El mejoramiento de la educación familiar en torno a los valores y comportamientos, para lograr una mayor cohesión e integración que fortalezcan especialmente el futuro de los niños.
- La formación de los educadores a fin de que complementen y soporten el trabajo familiar y desarrollen espacios de convivencia y valores en el proceso escolar.
- En la educación universitaria fomentar los proyectos de investigación y materias tendientes a consolidar los tejidos sociales. Es evidente la necesidad en el colectivo universitario de preparar profesionales con mayores fortalezas interiores y capacidades de interacción social, junto con la formación técnica.
- En los espacios empresariales lograr, más allá de los seminarios de trabajo en equipo, comunicaciones, habilidades gerenciales y demás temas relacionados con el comportamiento humano, verdaderas culturas que consoliden y fortalezcan los atributos resilientes.

## CONCLUSIONES

- La resiliencia es una manera de ver los comportamientos humanos desde una perspectiva multidisciplinaria que tiene como objetivo mejorar los procesos y resultados de los grupos humanos frente a las crisis.

- Trasciende el ámbito empresarial por su concepción holística que tiene su máxima posibilidad en los valores y cultura de la sociedad. Su utilización en los procesos de educación es de vital importancia para lograr mejoras en la calidad de vida familiar, social o empresarial.
- En los escenarios de la empresa colombiana es una fuente de enriquecimiento del conocimiento y de las prácticas que puede contribuir a la superación de las crisis por las que pasan con tanta frecuencia.

## BIBLIOGRAFÍA

QUINTERO, Angela María. *La resiliencia: un reto para el trabajo social*. Ponencia.

Bernard van Leer Foundation. *Concepto de resiliencia en proyectos*. Universidad Nacional de Colombia. Lanús. 1977.

MÉNDEZ, Ancízar. *El impacto de la apertura económica en el Valle del Cauca*. Estudios Gerenciales No. 77. Universidad ICESI.

RAMOS, Oscar Gerardo. *Historia de la Cultura Empresarial en el valle del río Cauca*. 1996. Corporación Financiera del Valle.

VENÍS, Warren. *Cómo llegar a ser líder*. Editorial Norma 1990.

Covey, Stephen. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*.

DEVIS, Carlos. PÉREZ DE BELTRÁN M. Mercedes. *Convierta los problemas en oportunidades*. 1993 Editorial Alethia.

SCHEIN, Edgar. *Consultoría de procesos*. 1990. Addison Wesley.

*Innovación y Cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. 2000. Corporación Calidad 