

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



RESILIENCIA ORGANIZACIONAL Y CAPITAL PSICOLÓGICO

TRABAJO DE GRADO

LAURA TOVAR GÓMEZ

BOGOTÁ D.C.

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



RESILIENCIA ORGANIZACIONAL Y CAPITAL PSICOLÓGICO

TRABAJO DE GRADO

LAURA TOVAR GÓMEZ

TUTOR:

DAVID HERNANDO BARBOSA RAMÍREZ

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2015

*“Llévense a mi gente, pero déjenme mis fábricas,
y pronto crecerá la hierba en el suelo de esas fábricas.*

*Llévense mis fábricas, pero déjenme mi gente,
y pronto tendremos una fábrica mejor”.*

ANDREW CARNEGIE

Tabla de contenido

GLOSARIO	1
RESUMEN.....	5
ABSTRACT	6
1. INTRODUCCIÓN	7
2. JUSTIFICACIÓN.....	11
3. OBJETIVOS	15
Objetivos generales	15
Objetivos específicos	16
4. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	17
4.1 Empresas que fracasan	22
4.2 Paradigma de una empresa resiliente.....	33
4.3 La resiliencia a partir del individuo	39
4.4 Enfoques diversos sobre la resiliencia	45
4.5 La resiliencia, ¿nace o se hace?	52
4.6 Fundamentos de la resiliencia	58
4.7 La resiliencia, un valor susceptible de construirse.....	66
4.8 Resiliencia, salud y felicidad.....	73
4.8.1 Organización resiliente.....	74
4.8.2 Organización saludable.....	90
4.8.3 Organización feliz	98
4.9 Capital Psicológico	109
4.10 Cultura organizacional	120
5. CONCLUSIONES	127
6. RECOMENDACIONES	135
7. BIBLIOGRAFÍA	139

GLOSARIO

Autoeficacia: Componente del Capital Psicológico. Como concepto, responde a determinadas creencias, pautas y comportamientos de las personas desde análisis afectivos, cognitivos y de conducta. Certeza íntima de un individuo en su capacidad para lograr el éxito en una misión.

Capital Psicológico: Estado de desarrollo psicológico de un individuo, considerando las características positivas de la personalidad para su buen desempeño en la vida laboral. Para ello se tienen en cuenta cuatro variables fundamentales: autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia.

Comportamiento Organizacional Negativo: Serie de prácticas y conductas empresariales consideradas como el lado oscuro del comportamiento de una organización, en detrimento de sus trabajadores y de la propia compañía, tales como acoso laboral, despidos injustificados, desconocimiento de los derechos fundamentales, etc.

Comportamiento Organizacional Positivo: Se ocupa del estudio y aplicación de las fortalezas y aptitudes psicológicas de los individuos enfocados positivamente y susceptibles de ser evaluados, desarrollados y orientados de modo efectivo, para mejorar su nivel de desempeño laboral. Comprende aspectos como actitudes, asertividad, bienestar laboral, compromiso organizacional, personalidad, motivación y liderazgo.

Cultura organizacional: Conjunto de actitudes, costumbres, creencias, principios, sentimientos, tradiciones y valores propios de cada organización.

Empowerment: Herramienta estratégica que significa potenciación o empoderamiento, es decir, delegar poder y autoridad a los subordinados y apropiarlos de la convicción de que son dueños de su propio trabajo.

Esperanza: Variable del Capital Psicológico proyectada hacia el futuro, que establece una serie de metas y el propósito firme de alcanzarlas. Este objetivo implica actuar de manera planificada y responsabilizarse desde el punto de vista estratégico.

Estrés laboral: Fenómeno bastante extendido en el ámbito del trabajo, de consecuencias negativas, muchas veces extremas. Es la respuesta fisiológica, psicológica y del comportamiento de un empleado en su esfuerzo por adaptarse a estímulos y condiciones que le son difíciles de asumir.

Eventos disruptivos: A menudo inesperados, son acontecimientos provenientes del exterior, que producen rupturas bruscas, con impactos apreciables para la economía de una organización. Suelen provenir de desastres naturales, de accidentes o de situaciones causadas por el hombre.

Factores de protección: Según la resiliencia, son factores cuya función es reducir o mitigar los riesgos que enfrentan las personas en momentos determinados y ante los cuales aquellas pueden responder con actitud positiva hacia el futuro, con autoestima sana, con oportunidades de participación, etc.

Factores de riesgo: Identificados en el ámbito de la resiliencia, son aquellos que cada sujeto afronta en la vida, de modo particular y que lo exponen a riesgos. Pueden ser de orden cultural, familiar, individual, laboral o social.

Optimismo: Variable del Capital Psicológico que, proyectada hacia el futuro, interpreta la posibilidad de alternativas entre el impacto negativo de los eventos desfavorables y la expectativa positiva ante el propio porvenir.

Proactividad: Serie de valores del individuo a partir del control de sus emociones de modo activo. En situaciones de presión, implica tomar decisiones con audacia y creatividad, con énfasis en la libertad de elección, independientemente de la complejidad de las dificultades.

Psicología positiva: Rama de la Psicología que interpreta la salud emocional más allá de la ausencia de enfermedad y cuyo enfoque enfatiza sobre el estudio de los individuos que se reconocen felices, plenos y realizados. Además de prevenir situaciones negativas, promueve el desarrollo de las cualidades positivas.

Resiliencia: Aunque existen diversas definiciones, una de las más generalizadas y aceptadas la designa como la capacidad de un individuo para enfrentar las dificultades, superarlas e inclusive convertirlas en oportunidades. Puede ser la consecuencia de una combinación de factores ambientales, de temperamento y de un tipo de habilidad cognitiva.

Resiliencia organizacional: Basada en los conceptos de la resiliencia individual, es la capacidad de una empresa para adaptarse a los cambios, y reponerse rápidamente, generando oportunidades y adelantándose a la competencia. Otros enfoques la definen como la habilidad para extraer lo bueno de entre lo malo, y además como un valor estratégico.

Riesgo: Probabilidad de pérdida, disminución o menoscabo para los intereses de una organización en un clima de vulnerabilidad o de inseguridad, causado por razones diversas: políticas, económicas, tecnológicas, coyunturales, etc. Se interpreta también como un fenómeno subjetivo-objetivo del proceso de toma de decisiones en condiciones de incertidumbre.

Tormenta perfecta: Conjunto de fenómenos contraproducentes, simultáneos o de manera secuencial, de diversa o similar naturaleza, cuya suma o convergencia puede tener graves consecuencias sobre el normal desempeño o el futuro de una organización.

RESUMEN

Desde la noción universal sobre la empresa como un sistema de interacción con un entorno determinado para alcanzar un objetivo, de manera planificada y en función de satisfacer las demandas de un mercado mediante la actividad económica, su viabilidad, sostenibilidad y crecimiento dependerán, por supuesto, de una serie de estrategias adecuadas no solo para tales fines, sino también para enfrentar diversidad de agentes endógenos y exógenos que puedan afectar el normal desempeño de su gestión. Estamos hablando de la importancia de la resiliencia organizacional y del Capital Psicológico. En un escenario tan impredecible como el de la economía mundial, donde la constante son los cambios en su comportamiento —unos propios de su dinámica e interdependencia, naturales de fenómenos como la globalización, y otros derivados de eventos disruptivos— hoy más que nunca es necesario implementar el modelo de la empresa resiliente, que es aquella entidad capaz de adaptarse y recuperarse frente a una perturbación. Al mismo tiempo, más allá de su tamaño, naturaleza u objeto social, es indispensable reconocer básicamente que toda organización está constituida por personas, lo cual implica la trascendencia que para su funcionamiento tiene el factor humano-dependiente, y por lo tanto se crea la necesidad de promover el Capital Psicológico y la resiliencia a nivel de las organizaciones a través de una cultura empresarial.

Palabras clave: Resiliencia organizacional, Capital Psicológico, eventos disruptivos, factor humano-dependiente, cultura empresarial.

ABSTRACT

From the universal notion about the company as an interaction system with a given environment to achieve a goal in a planned manner and according to the demands of a market through economic activity, its viability, sustainability and growth will depend, of course, of a series of strategies not only for such purposes, but also to face diverse endogenous and exogenous agents which may affect the normal performance of its management. We are talking about the importance of organizational resilience and Psychological Capital. In an unpredictable scenario as the global economy, where the constant are the changes in its behaviour—a characteristic of its dynamics and interdependence, natural phenomena such as globalization, and other derivatives of disruptive events, i.e. producing abrupt ruptures—today more than ever it's imperative to implement resilient business model, which is the entity capable to adapt and recover itself from a disturbance. At the same time, beyond its size, nature or purpose, it's essential above all to recognize basically that every organization is made up of people, implying the significance for its operation has human-dependent factor, and therefore there is a need to promote Psychological Capital and resilience in the context of organizations through an organizational culture.

Keywords: Organizational resilience, Psychological Capital, disruptive events, human-dependent factor, organizational culture.

1. INTRODUCCIÓN

Por muy ambicioso, fuerte y sustentable que parezca, infructuoso podrá resultar todo esfuerzo de emprendimiento si de antemano no se dispone de las herramientas eficaces para enfrentar imponderables como los derivados de los vaivenes del mercado, de la economía y de la misma gestión empresarial, factores que en situaciones extremas pueden precipitar a una organización hacia el colapso. Por lo tanto, en escenarios tan impredecibles como los de hoy en día, se hace imperativa la aplicación de un concepto relativamente nuevo en el campo organizacional: la resiliencia empresarial, entendida básicamente como la capacidad para evitar o mitigar los efectos nocivos de un acontecimiento ya ocurrido, pero constituye igualmente la aptitud para prevenirlo. Al mismo tiempo, este instrumento supone la destreza que debe tener toda organización para poder recuperarse de las consecuencias de un suceso contraproducente. (Westrum, 2006).

El enfoque anterior se plantea desde el hecho de que las organizaciones llegan a ser tan susceptibles a la adversidad y a lo desconocido como los mismos seres humanos, dentro del obvio entendido de que son estos últimos quienes las conforman, y en consecuencia todas las empresas requieren de los instrumentos y de los mecanismos para enfrentar las situaciones complejas que comprometan o amenacen su integridad. En verdad, las compañías resultan ser como organismos vivos en cuanto tienen sus ciclos vitales, así como también nacen, crecen, reaccionan, corresponden a una cultura y a una razón de ser y, como ocurre con las personas, también están expuestas a riesgos, situaciones de crisis, reveses y también a la desaparición, todo lo cual hace necesario adoptar las medidas para la conservación de su buena salud administrativa y su mejor rumbo económico.

Dentro de las diferentes acepciones que encierra el concepto de resiliencia en el terreno empresarial, a esta disciplina se la puede determinar también como un mecanismo de respuesta eficaz que se activa ante situaciones de amenaza o dificultad, pero igualmente se traduce como la

propiedad esencial que tiene un proceso estratégico. Otro de los múltiples enfoques sobre resiliencia en las organizaciones está relacionado con la capacidad que posee un sistema para asimilar y adaptarse a los cambios en perspectiva, que puedan derivar en situaciones de crisis repentinas (López, 2009; Smith & Graetz, 2011 citados en Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración [CLADEA], 2013) y aun así poder continuar en funcionamiento dentro de lo esencial (Walker et al., 2006).

También a la luz de otras interpretaciones, la resiliencia empresarial es entendida como la característica emergente de aquellos sistemas de organización que se corresponden con las destrezas y cualidades de adaptación, y gracias a las cuales las compañías pueden tener una capacidad de asimilación ante eventos con altos niveles de dificultad. Es por ello como en el terreno de la resiliencia organizacional se invierten los mayores esfuerzos, a efectos de crear una verdadera conciencia sobre este tipo de situaciones, en procura de atenuar la vulnerabilidad de una empresa en escenarios de riesgo sistémico. Con ello se pretende al mismo tiempo recuperar la eficacia perdida o en entredicho, una vez han ocurrido los eventos de una interrupción.

De relativamente reciente adopción por parte de la Real Academia Española de la Lengua, el vocablo resiliencia no reconoce todavía las acepciones complementarias que ya hacen carrera en el ambiente empresarial, inclusive a escalas más especializadas, como las de su medición ante eventos disruptivos y su aplicación en áreas específicas como las relacionadas con campos como la ciencia de materiales, la Ecología, la Economía, la gestión del riesgo, la Psicología, las redes computacionales, la Sociología y la teoría de redes, especialidades que denotan su creciente importancia dentro de la dinámica administrativa.

Con intensidad, pero también en medio de la sinuosidad propia de una montaña rusa, el universo empresarial está cada vez más ante los efectos de un constante cambio y evolución, lo cual implica, inclusive, que muchas compañías surjan como respuesta a nuevas necesidades y perspectivas del mercado. A este propósito, habrá que reconocer que el campo de acción y de visión de la resiliencia empresarial es tan amplio y con tantas prerrogativas, que inclusive

algunos autores (McManus, 2008) llegan a interpretarla, metafóricamente hablando, como la coyuntura para la búsqueda de oportunidades en medio de una situación de crisis, a efectos de poder irrumpir con mayor empuje y fortaleza, y en condiciones más favorables a las que prevalecían hasta antes del evento adverso.

Por ser tan susceptibles a las sorpresas que depara el mercado, precisamente en este sentido las organizaciones deben prepararse cada vez más a fondo para enfrentar los nuevos retos, tales como los de carácter económico, político, social y tecnológico, desafíos que implican ser visualizados y abordados del mejor modo posible. De lo contrario, dichas turbulencias podrán acarrear riesgos inminentes para la supervivencia de las organizaciones. Dentro de este contexto es deseable que toda empresa tenga en su capacidad de adaptación una de sus principales fortalezas y un componente diferenciador frente a las oscilaciones propias de su entorno y muchas veces de su propia gestión.

En virtud de estudios y análisis realizados al comportamiento de las empresas en determinados ambientes y circunstancias de dificultad, queda demostrado que una organización puede perfectamente salir adelante en medio de la tempestad si logra desarrollar habilidades desde el interior de la misma. Para ello es indefectible disponer de una estructura interna fuerte y bien cohesionada, que haga posible que sus integrantes se proyecten sobre un mismo objetivo, y que este sea lo suficientemente claro y preciso. De esta manera será posible posicionarse y alcanzar ventajas competitivas ante el resto de organizaciones, con las prerrogativas de mejores probabilidades de subsistencia.

Para el logro de dichos fines es importante fomentar el espíritu empresarial enfocado en una verdadera estructuración interna, contando necesariamente con el recurso más apreciado en cualquier organización: el recurso humano. Ello implica, por lo tanto, que para entrar en materia sobre la resiliencia empresarial, el punto de partida esté en las personas, siempre y cuando estas sean encauzadas y formadas dentro de los valores de la resiliencia.

Actividades tales como la Antropología, las ciencias sociales, el Derecho, la Ecología, la Economía, la Ingeniería, la Psicología y la Sociología ofrecen, cada cual a su manera, una interpretación propia sobre el significado de la resiliencia como fundamento de su ejercicio. Ello hace posible comprenderla mejor, toda vez que en su respectivo ámbito cada definición puede ofrecer un marco conceptual más específico en cuanto a sus características y aplicaciones.

En tiempos tan complejos como los comienzos del presente Siglo XXI, las organizaciones requieren de una especie de sexto sentido, sumamente agudo y sensible, para detectar las señales más sutiles de cambio o de alteración en el entorno, a fin de poder establecer una serie de parámetros que les permitan adoptar novedosas estrategias de adaptación a las circunstancias, no solo para subsistir, sino también para obtener resultados satisfactorios en los diversos escenarios de su gestión.

2. JUSTIFICACIÓN

Con la capacidad para responder de manera ágil y oportuna a los cambios intempestivos, la resiliencia como cualidad básica puede interrumpir el patrón previsible de un evento adverso, sin tener que enfrentar un período prolongado de comportamiento regresivo (Horne & Orr, 1998).

Lo anterior está relacionado con la certeza sobre los favorables resultados de la resiliencia a nivel de las organizaciones, hecho que ha dado lugar a lo que muchos consideran un *boom* empresarial, alrededor del cual diversos autores han direccionado sus esfuerzos en procura de formular un marco conceptual más claro y definido de la palabra con la cual se designa esta herramienta de la vida moderna de la Administración y de los negocios.

A las múltiples concepciones sobre la resiliencia organizacional corresponde la definición según la cual el arte de la resiliencia consiste básicamente en extraer lo bueno de lo malo, en lograr una visualización positiva de una circunstancia negativa, en aprender a darle una correcta lectura a aquellos escenarios adversos, revirtiendo la situación y logrando los mejores dividendos de la coyuntura (Suarez, 2011 citado en CLADEA, 2013).

Aplicada en rigor de los principios en que se fundamenta, la resiliencia organizacional en sus alcances debe ser ciertamente una herramienta de bondades tan comprobadas, que pueda, inclusive, aproximarse a enunciados tales como los del Banco Mundial (BM) cuando postula la importancia del riesgo y la oportunidad en función de la administración del riesgo, entendida como instrumento de desarrollo (Banco Mundial, 2013). Esta última asociación de ideas se explica en el punto de convergencia que pueden tener la resiliencia en general y criterios como los del BM cuando este último intenta resolver interrogantes sobre cómo lograr una mayor capacidad de recuperación frente a los grandes riesgos. Riesgos tales como las conmociones

económicas y financieras, que en los últimos años han trastornado la economía mundial y que han derivado en la pérdida incuantificable de ingresos, de empleos y de estabilidad social. A lo anterior habría que agregarle eventualidades como los desastres naturales tipo el tsunami en Indonesia (2012), los devastadores terremotos ocurridos en Haití (2010), Japón (2011) y Chile (2013 y 2014), los crecientes efectos del calentamiento global o epidemias como la propagación del virus del ébola en África Occidental (2014). Según el BM, la administración del riesgo como instrumento ofrece las respuestas a los eventos y a los riesgos que se ciernen sobre la economía y que amenazan a la sociedad en todo el planeta.

Los desvelos del organismo mundial en este ámbito específico de riesgo y oportunidad van en la misma dirección de las soluciones por las cuales propende la resiliencia. Con una visión audaz, que trasciende más allá de la coyuntura adversa, una de tales preocupaciones del BM reside, inclusive, en las oportunidades de desarrollo que se malogran cuando no se asumen los riesgos necesarios. De acuerdo con la misma entidad crediticia de la Organización de Naciones Unidas (ONU), para el aprovechamiento de las oportunidades es determinante asumir riesgos, no obstante lo cual una tendencia entre las sociedades más vulnerables y menos desarrolladas es su acostumbrada resistencia y su inacción frente al tema, con el resultado de continuar en la pobreza. Y es porque su poca o ninguna capacidad ni noción para enfrentar la dificultad y transformarla en oportunidades de superación alejan a estas comunidades y a sus países de las posibilidades de desarrollo.

De la mano de la resiliencia, y en este caso específico de la resiliencia organizacional, el propio BM considera que la insuficiencia en la administración del riesgo de manera adecuada arroja como resultado las crisis, además de infinidad de oportunidades perdidas. Las implicaciones de esta incapacidad constituyen, según el organismo de la ONU, un enorme obstáculo para la materialización de los objetivos centrales del BM proyectados a 2030: Derrotar la pobreza extrema y promover la prosperidad y la equidad entre el 40 por ciento más pobre de la población en las naciones en vías de desarrollo. El Informe Sobre Desarrollo Mundial 2014 del BM sustenta que la administración eficaz del riesgo constituye un valioso mecanismo de

desarrollo, capaz de salvar vidas, obviar perturbaciones económicas y contribuir a que los individuos puedan forjarse un porvenir mejor y más seguro.

Por tratarse de acontecimientos extraordinarios, según son inesperados y poco o nada habituales, los cambios propios de fenómenos como la globalización y como los desastres de la naturaleza determinan la importancia de que personas y organizaciones estén cada vez más compenetradas con la necesidad de ofrecer respuestas rápidas y eficaces. Esto conlleva a que en el mundo del Siglo XXI se incremente el número de empresas con creciente énfasis en la resiliencia organizacional dentro de sus competencias y al momento de incorporar a nuevos miembros. Acciones como estas denotan la convicción de que las decisiones de hoy son en gran medida las consecuencias del mañana a nivel de los escenarios más turbulentos y de mayor complejidad.

A las consideraciones sobre cómo mediante la resiliencia empresarial una organización puede mitigar sus condiciones difíciles y mejorar sus perspectivas, habrá que complementarlas necesariamente con la trascendencia del Capital Psicológico en tiempos política y económicamente tan difíciles como los actuales, y a través de los cuales este patrimonio intangible cobra gran fuerza a nivel organizacional. Tema a tratar más adelante en el presente trabajo, la noción más elemental sobre el Capital Psicológico lo determina como una serie de características positivas de la personalidad de un individuo dentro del ejercicio de la vida profesional, siempre al servicio de mejores ambientes de trabajo y de mejores resultados.

A tal punto los desarrollos del Capital Psicológico vienen demostrando el auge de este valor inmaterial, que, dentro de los objetivos de una empresa en buen funcionamiento, pronto su relevancia llegará a equipararse con la importancia del capital financiero, con el capital intelectual y con el capital social de una compañía, este último en dos acepciones: Una, como el valor de los bienes de una empresa y la aportación de sus socios, y la otra, como el valor que tiene el buen relacionarse con otras personas (Simón, 2009, 29 de julio).

Características como las de voluntad y disposición positiva (actitud enfocada hacia el logro de un objetivo), un balance entre realismo y optimismo (confianza para resolver de manera positiva eventos a futuro), resiliencia (fortaleza y habilidad para enfrentar de modo sostenido escenarios de riesgo o de adversidad) y autoconfianza (convicción en la propia capacidad para alcanzar metas) son algunas de las bondades principales del Capital Psicológico, particularidades que, en atención a un determinado propósito, pueden marcar significativas diferencias entre el desempeño de un grupo de trabajadores con relación a otro (Luthans et al., 2007).

El constructo conocido como Capital Psicológico es el resultado de una serie de investigaciones y de experimentos en el ámbito del llamado Comportamiento Organizacional Positivo (COP), formulado por Fred Luthans (2007). Dicho autor lo plantea como el estudio y aplicación de las fortalezas y habilidades psicológicas de los individuos orientados de manera positiva, y cuyas actitudes pueden ser medidas, desarrolladas y promovidas efectivamente, para optimizar la gestión humana en el campo laboral. Reconocido como un factor nuclear de segundo orden (Avey et al., 2006), los fundamentos teóricos del Capital Psicológico tienen su soporte en la Psicología Clínica, y su aplicación en la actividad del trabajo se debe originalmente al propio Fred Luthans, pero también a Carolyn Youssef y Bruce Avolio (Luthans et al., 2005).

Fortalezas como la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia constituyen los cuatro pilares del Capital Psicológico (Delgado & Castañeda, 2011), pero no solo en ámbitos como el de la gestión administrativa y del universo empresarial, sino en programas sociales de gran alcance, como los relacionados con la lucha contra la pobreza. En este último aspecto cada una de estas cuatro variables significa un parámetro de medición confiable y válida para establecer los índices de logro en el comportamiento económico de las personas, especialmente en comunidades marginales. La idea de promover conciencia en favor del Capital Psicológico pretende demostrar que así como un sujeto dentro de una sociedad puede crear riqueza, igualmente su inactividad puede generar pobreza.

3. OBJETIVOS

Objetivos generales

Interpretar los intangibles alcances de la Resiliencia Organizacional y del Capital Psicológico como mecanismos clave para enfrentar una de las constantes cada vez más significativas en el universo corporativo en los primeros quince años del Siglo XXI: los factores de riesgo o de perturbación, fenómenos que suelen tener su origen en los más diversos ámbitos y circunstancias, desde las estrictamente económicas, relacionadas, por ejemplo, con el comportamiento del mercado o con la globalización, pasando por los agentes de orden político, fruto de decisiones y/o de coyunturas a nivel interno o externo de los Estados o los gobiernos, hasta situaciones de carácter fortuito, como los desastres naturales, el terrorismo o los accidentes.

Desde las prerrogativas que ofrecen herramientas como la Resiliencia Organizacional y el Capital Psicológico, el espíritu del presente trabajo ha pretendido abordar la compleja realidad que deben enfrentar las organizaciones frente a los diversos desafíos, proponiendo que las experiencias y las investigaciones desarrolladas en uno y otro campo a lo largo de casi cinco décadas pueden aportar soluciones eficientes al desempeño empresarial.

Objetivos específicos

En contraste con lo que traduce una organización resiliente, se establecen referentes de compañías multinacionales que sucumbieron a las dificultades, ya como resultado de su imprevisión o ya por su falta de preparación, hechos que ocurren de manera paradójica justo en tiempos en que la Resiliencia Organizacional y el Capital Psicológico se abren paso como prácticas indispensables dentro de la gestión administrativa, y que durante los últimos años han ganado reconocimiento universal.

Se busca, igualmente, exaltar no solo el rol determinante de los individuos como entes resilientes, tanto en su función como parte integral de las organizaciones, como en su calidad de beneficiarios de la resiliencia, entendida asimismo como fuente de bienestar y de crecimiento personal, familiar y social. Al mismo tiempo, mediante el presente documento se quiere destacar a los seres humanos como el punto de partida de los procesos a nivel empresarial y a quienes, por lo mismo, se les debe reconocer como el principal activo de una compañía.

Dentro de los objetivos específicos de este trabajo se aspira también a poner en evidencia cómo las organizaciones resilientes son necesariamente entidades saludables y, por lo tanto, cómo en verdad son compañías felices. Todas estas calidades son determinantes para alcanzar un desempeño exitoso, que responda tanto a las expectativas de sus integrantes en su condición de individuos, como a las metas empresariales. En concordancia con lo anterior, el objetivo trascendental de la presente investigación descansa sobre la conveniencia de fomentar una cultura organizacional para el desarrollo de una verdadera conciencia acerca de las bondades de la resiliencia y del Capital Psicológico como parte de la Filosofía corporativa que debiera prevalecer en los difíciles escenarios del presente.

4. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En verdad, y a pesar de importantes desarrollos alcanzados en el campo de la investigación, que han permitido formular y aplicar diversidad de enfoques, a la fecha de hoy el estudio sobre la resiliencia a nivel de las organizaciones ha resultado disperso o fragmentado, lo cual lleva a que no exista un marco de referencia lo suficientemente determinante aún (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Sin embargo, hay una serie conclusiones y de conceptos sobre la teoría de la resiliencia organizacional que ofrecen importantes luces acerca del tema, logrando con ello una mayor comprensión sobre este constructo, que a través de los tiempos ha sido objeto de las más variadas interpretaciones. Por supuesto, con la experiencia y con la documentación acopiadas a lo largo de más de cuatro décadas de estudios, se cuenta con información apreciable sobre cómo, gracias a la resiliencia, individuos y colectivos humanos que conforman las compañías consiguen resultados importantes en situaciones altamente negativas (adversidad, estrés, presión, inconvenientes, etc.).

Desde las múltiples miradas que suscita la resiliencia, dos de ellas han alcanzado un determinado consenso: Una, la resiliencia catalogada más como una habilidad o un proceso, que la resiliencia entendida como un producto o resultado. Al mismo tiempo, desde otra perspectiva se entiende por resiliencia un proceso de adaptación a un entorno o circunstancia desfavorable, en cambio de una característica estable (Norris et al., 2008).

Ya en el orden individual como organizacional, puede deducirse que la resiliencia es un proceso dinámico, que comprende la adaptación positiva a los escenarios desfavorables o en conflicto. Desde luego, para que tal desarrollo de cosas pueda darse, hay unas condiciones indispensables, que no son otras que las de estar expuestos –individuos u organizaciones– a

circunstancias amenazantes, a situaciones tormentosas, al cabo de las cuales debe haber una adaptación positiva (Luthar et al., 2000).

En consecuencia, para ser reconocidas como organizaciones resilientes, estas deben, previamente, estar enfrentadas a fuerzas desestabilizantes en el campo de la realidad. Tanto deben plantearse así las circunstancias, que si previamente no hay turbulencias que pongan a prueba a los individuos y a las empresas, no es posible hablar de resiliencia.

En este último sentido cabe resaltar que las experiencias previas tendrán, necesariamente, efectos directos sobre las experiencias posteriores. De esta manera, resulta inevitable que los protagonistas de dichas experiencias, tanto las anteriores como las que siguen, trátense de individuos, grupos, comunidades o empresas, responderán con sentimientos, actitudes, expectativas y pensamientos acordes con lo que significaron aquellas primeras vivencias o experiencias. También hay que tener presente que la resiliencia no es una cualidad estable, ni permanente, que se mantenga de acuerdo con un patrón, como tampoco puede esperarse que la resiliencia que se manifiesta en un determinado escenario de dificultad vaya a seguir u observar una misma línea de respuesta en el futuro. Individual o colectiva, está demostrado que la resiliencia es una fuerza dinámica, emergente y además cambiante con relación a las circunstancias y a los desafíos. En otras palabras, la respuesta resiliente dada en una situación crítica equis no necesariamente va a conservarse inmutable, ni a replicarse en otro evento difícil, pues tampoco se trata de un valor o de una destreza transferible a cada circunstancia (Staudinger et al., 1993).

Entre infinidad de conceptos, una de las acepciones más reconocidas deduce que la resiliencia organizacional constituye la habilidad para adoptar medidas tanto reactivas como proactivas en circunstancias de adversidad (Longstaff, 2005).

Se considera que las respuestas son reactivas cuando la resiliencia admite que los reveses, los traumas e incluso los eventos favorables pueden representar efectos destructivos, aun tratándose de individuos con altos índices de optimismo, aquellos de quienes se espera, precisamente, que sean conscientes de que necesitan recuperarse. Desde la resiliencia se busca que el impacto causado por las experiencias negativas sea reconocido por quienes lo sufren, a efectos de que estas personas le dediquen tiempo, empeño y recursos para asimilarlas y retornar a un punto de equilibrio. De modo simultáneo, la resiliencia es también una oportunidad para que los individuos afectados por situaciones de conflicto puedan responder de una manera proactiva, es decir con pleno dominio de pensamientos, emociones y actitudes.

Entre tanto, y en una reacción casi automática, resulta muy común que frente a los escenarios adversos de las organizaciones muchos se interesen primero por tratar de establecer la situación financiera, de mercado o de la producción en la cual quedan las compañías afectadas, antes que ocuparse de analizar los motivos generadores de tales dificultades. Incluso, algo similar acontece también ante el panorama de empresas que consiguen superar situaciones negativas. Pero, ¿cómo y por qué ocurren estos eventos y de qué manera enfrentarlos y cómo salir adelante? Es probable que en países como Colombia ello obedezca a que todavía no existen la suficiente cultura o los criterios de valoración a fondo sobre la importancia de los procesos corporativos, las determinaciones y los comportamientos que dan lugar tanto a los escenarios empresariales negativos como a los contextos positivos, y cuyo origen reside esencialmente en el factor humano. No obstante que tanto las conductas individuales como las colectivas son las determinantes de la suerte de una compañía, muy a menudo la importancia de su rol pasa a un segundo término.

La mención de Colombia en el terreno de la resiliencia es especialmente pertinente, pues se trata de un ámbito donde lo diverso, lo complejo y muchas veces lo atípico de las dificultades constituyen un permanente desafío para el país en general y para la economía en particular. Y es porque hay que enfrentar consecuencias —impredecibles muchas de ellas— como las derivadas no solamente de los naturales fenómenos globales, sino de la coyuntura política interna, con un

conflicto armado que completa 60 años y con un arduo proceso de paz en curso, en medio de altos índices de violencia, corrupción, inseguridad, desempleo, agitación laboral, crisis en los sistemas de justicia y salud, inequidad social, con un elevado déficit fiscal y, según ocurrió al cierre del año 2014, con una sensible caída en la producción industrial y en las exportaciones. A ello habría que agregar fenómenos como el desplome en los precios internacionales del petróleo y del carbón. Por supuesto, en este universo de cosas intervienen directa o indirectamente factores coyunturales, pero también situaciones relacionadas con decisiones o con actitudes de los individuos.

Factores como los citados implican que mejores comportamientos y mayores aptitudes de las personas sean cruciales al momento de pensar en la necesidad de promover la cultura de la resiliencia y del Capital Psicológico. Ello, como parte de la respuesta a los retos del presente, no solo de las organizaciones, sino también por cuenta de las colectividades, los gremios, la academia, las instituciones y de la sociedad en general, a partir de la formación de los individuos, desde el hogar, la escuela, la educación media y superior y finalmente a nivel ocupacional.

Entendida como una fuente de construcción de valores y de actitudes positivas, es muy particularmente a través de la resiliencia como puede dárseles una lectura más fiel a las situaciones de crisis y a la forma de resolverlas. Esto exige el previo desarrollo de una serie de procesos de concientización, aprendizaje y de fortalecimiento, tanto a nivel individual como colectivo.

El énfasis sobre la trascendencia del factor humano como base de los procesos que conduzcan a la resiliencia desde lo meramente individual, pasando por el ámbito familiar y social, hasta su aplicación en el campo organizacional, tiene su origen en situaciones que necesitan y deben resolver las personas en su empeño por una mejor calidad de vida. Calidad que suele verse afectada por situaciones de estrés en el día a día, derivadas de aspectos tales como tensiones de carácter familiar, económico, a veces relacionadas también con la seguridad o con la salud. Muchas de estas situaciones trascienden al terreno laboral o viceversa, y hacen

indispensable adoptar una serie de comportamientos y seguir unos procesos específicos para hacer frente no solo a dichas circunstancias negativas, sino para resolver asuntos de la competencia empresarial. Aquí entran en juego esfuerzos adicionales enfocados a encauzar las conductas de los individuos, a fin de que estos sean capaces de vencer las circunstancias adversas y generar resultados satisfactorios.

De manera independiente a cuál sea el estado de un escenario crítico de una compañía, se requiere plantear una serie de interrogantes y de cuestionamientos sobre las características y los roles de los grupos humanos y de sus integrantes ante las dificultades y sobre cómo salir adelante. Y así, por defecto, será posible establecer cuáles son las conductas que llevan a que las situaciones de crisis degeneren en casos extremos, tanto en lo individual como en lo colectivo. Ante panoramas complejos, la clave para su adecuado manejo no depende tanto de tener las respuestas correctas, como de formularse las preguntas correctas.

Las respuestas deben darse principalmente en el campo de la cultura organizacional y en los valores que las empresas se han empeñado en inculcar entre sus miembros, a todos los niveles corporativos. Con el individuo como protagonista central ante lo incierto, difícil o inevitable, pero también como sujeto capaz de experimentar, aprender, asimilar y construir, el presente trabajo aborda la resiliencia desde diversas perspectivas, considerando, por ejemplo, cómo en el cada vez más complejo entorno organizacional hay empresas que naufragan por carecer de ella. Al mismo tiempo, se muestra el paradigma de una organización resiliente y se plantea cómo la resiliencia organizacional puede conducir a la existencia de empresas saludables, que logran ser compañías felices. De igual manera se sustentan las fortalezas del Capital Psicológico en favor de un mejor desempeño individual y organizacional, y se plantea cómo la cultura empresarial puede constituir una alternativa importante para que empresarios y trabajadores entiendan la necesidad de prepararse para las dificultades del ejercicio corporativo. Se trata de una meta alcanzable siempre y cuando sumen esfuerzos dentro de un sistema de valores orientados a mejorar sistemáticamente los resultados de su gestión, no obstante las vicisitudes de la economía actual.

4.1 Empresas que fracasan

El paralelismo entre la vulnerabilidad y la fortaleza de los individuos y de las organizaciones permite entender que unos y otras experimenten fracasos, pero también alcancen éxitos. De ahí la pregunta recurrente: ¿Cuándo y por qué unas empresas fracasan, mientras otras consiguen salir airoso? Como podremos apreciarlo, sin duda la clave diferenciadora del asunto está en las prerrogativas que ofrecen instrumentos como la resiliencia organizacional.

No obstante tratarse de una disciplina joven, aún en proceso de investigación y desarrollo debido a su origen eminentemente teórico, la resiliencia empresarial no es ajena a ningún escenario. Su importancia, aplicaciones y alcances competen a todo el espectro organizacional, según puede relacionarse, por ejemplo, con empresas tan disímiles como una compañía aérea y como un gran certamen deportivo. Como todas las demás, ambos prototipos de organizaciones son susceptibles de exponerse a eventos disruptivos, comunes o atípicos, tal como ocurrió solamente entre marzo y julio de 2014 con un par de casos de relevancia internacional, cuales fueron los de Malasya Airlines y del Campeonato Mundial de Fútbol celebrado en Brasil.

Es así como, por una parte, y en un suceso sin precedentes en la aviación mundial, la aerolínea asiática quedó al borde de la quiebra tras sufrir dos catástrofes consecutivas: la desaparición de una nave con 239 pasajeros en la ruta de Kuala Lumpur a Pekín, el 8 de marzo, y el derribamiento de su vuelo Ámsterdam-Kuala Lumpur, con 295 personas a bordo, ocurrido sobre territorio en conflicto de Ucrania el 17 de julio. Por otro lado, la empresa brasileña de la XX Copa Mundo pasará a la historia del torneo por registrar un significativo desbalance financiero, motivo de fuertes cuestionamientos de los movimientos sociales y políticos contra el gobierno de la presidenta Dilma Rousseff, circunstancia acrecentada mucho más todavía por el escandaloso y doloroso revés deportivo del país organizador.

Distinguida como una de las cuatro aerolíneas en el mundo con la máxima calificación, de cinco estrellas, por parte de Skytrax, firma de auditoría que desde el Reino Unido evalúa el nivel de desempeño y calidad de compañías aéreas y aeropuertos, Malasya Airlines enfrenta hoy un panorama bastante crítico, sobre todo después del doble siniestro de sus Boeing 777, toda vez que desde el ejercicio de 2010 arrastraba grandes pérdidas. Pérdidas que hacia julio de 2014 ascendían a unos 1.400 millones de dólares. “Malasya Airlines vuela hacia la quiebra y podría desaparecer este mismo año”, tituló entonces el diario español La Voz de Galicia en un análisis sobre la debacle, y en el cual planteaba que solo “un milagro” podría salvar a la aerolínea, fundada en 1937, y cuyo 70 por ciento pertenece al Estado (Malasya Airlines vuela, 2014, 19 de julio).

Ante un acontecimiento mediáticamente tan perceptible a escala mundial, dada su gran magnitud y atipicidad, cabe preguntar, entonces: ¿Por qué unas organizaciones como Malasya Airlines fracasan y otras no, como en efecto acontece con la solidez de Qatar Airways, Singapore Airlines y Cathay Pacific, las restantes aerolíneas tan altamente valoradas por Skytrax? ¿Qué es realmente lo que hace viable que ciertas empresas se adapten y logren superar las perturbaciones? ¿En dónde reside la diferencia entre estas compañías? Las respuestas básicas y generales a estos interrogantes están relacionadas necesariamente con el hecho de que existen determinadas organizaciones que disponen de un cierto gran nivel de planificación de continuidad del negocio (Cerullo & Cerullo, 2004), pero también con que estas empresas son capaces de llevar a cabo los procedimientos necesarios para su recuperación en medio de contextos adversos fortuitos.

Dentro del universo de probabilidades por las cuales determinadas compañías se vienen a pique después de hallarse en una encrucijada, mientras otras, por el contrario, no solo sobreviven a la dificultad, sino que además la capitalizan, saliendo fortalecidas, hay un coeficiente que marca la diferencia, y no es otro que la capacidad a toda prueba que una organización tiene para asimilar situaciones repentinas desfavorables, propiedad de adaptación conocida como la aquí ya mencionada resiliencia empresarial.

Una organización resiliente supone tener una serie de capacidades dirigidas a la ejecución de acciones de modo vigoroso frente a una situación comprometedora y que implique alguna transformación forzosa o negativa, regularmente originada en acontecimientos inesperados y de alto impacto, capaces de poner en riesgo la existencia de una compañía en el largo o el mediano plazo. Con el agravante del sino trágico de 2014, el caso de la aerolínea asiática, una de las líderes del mercado mundial en calidad de servicio, desempeño y seguridad, virtudes premiadas internacionalmente, no consulta, sin embargo, los presupuestos de adaptabilidad en situaciones negativas, debido en parte al previo y progresivo deterioro de su salud financiera, originado sobre todo en su precario nivel de competitividad en el mercado de los vuelos de bajo costo (*low-cost*), en el cual su mayor contrincante ha sido Air Asia.

La dramática realidad de Malasya Airlines corrobora cómo a menudo la dimensión de los desastres y sus causas son obvia y especialmente tan claras y evidentes apenas cuando se miran en retrospectiva. Es decir, cuando ya es demasiado tarde, lo cual es exactamente contrario al espíritu de la resiliencia empresarial. No son empresas proactivas. Una visión similar a la que hoy pueden ofrecer los hechos ya consumados lleva a pensar en que personas, comunidades, organizaciones y gobiernos deberían todos, en lo posible, visualizar a tiempo y estar preparados para asumir potenciales amenazas y peligros, pero aún mucho más en sectores como la industria aérea, tan susceptible a la confianza o la desconfianza de sus usuarios, dado el valor intangible de la seguridad como parte fundamental del servicio de volar. Desde luego, aquí vale tener en cuenta que no son sólo los eventos catastróficos, sino asimismo las incertidumbres menores o ciertas desviaciones, otros de los factores capaces de poner en dificultades a una compañía.

La odisea vivida por la aerolínea de Malasia queda tipificada en criterios como los formulados por Smith y Fischbacher (2009), según los cuales la inminencia de que los sistemas de las organizaciones sufran deterioros e interrupciones ha aumentado de manera dramática a lo largo de los últimos decenios. Esto, debido principalmente a la naturaleza sin límites de los factores de riesgo y de la mayor incertidumbre en las condiciones ambientales, entendidas por

estas las relacionadas con el funcionamiento de la organización, entre normales y anormales, el entorno de competencia y como los accidentes potenciales y las situaciones de emergencia.

Dentro de este contexto, es también un hecho que el mundo empresarial está inevitablemente expuesto a los eventos conocidos como de Alto Impacto/Baja Probabilidad (*High Impact/Low Probability, HILP*), enunciados por Sheffi (2005), y a los cuales corresponden agentes tales como las crisis económicas, repentinas oscilaciones en el mercado (como el desplome en la bolsa de valores), tragedias naturales, atentados terroristas, implicaciones de orden legal o jurídico, escándalos y cambios en el comportamiento de los usuarios o de los clientes. En medio del lastre financiero que venía presentando, en el caso de la compañía aérea asiática queda en evidencia el alto impacto sufrido por causa de acontecimientos de baja probabilidad, como son los de un avión de gran tamaño que desaparece inexplicablemente y los de otra nave de la misma compañía, que, no obstante transportar pasajeros, termina, insólitamente, derribada por un misil. Es claro que con este golpe de gracia sufrido y con el cúmulo de dificultades administrativas y financieras que ya arrastraba, Malasya Airlines carecía de la capacidad no solo para enfrentar las eventualidades del mercado, sino también las del rango *HILP*.

Los desastres naturales, la recesión económica, los eventos terroristas, las pandemias, las fallas técnicas o tecnológicas y desde luego los errores humanos, significan amenazas potencialmente impredecibles, cuyos efectos pueden atentar de manera peligrosa contra el normal desempeño y el porvenir de una organización. A tal punto las catástrofes constituyen un concepto multifacético en el cual intervienen los más diversos agentes y circunstancias, que unos y otras parecieran desafiar, inclusive, una definición exacta sobre la resiliencia organizacional (Alexander, 2003).

En un escenario completamente distinto y en circunstancias también diferentes, que desde otra perspectiva convocó el interés del planeta gracias a la popularidad del deporte del fútbol, la empresa de llevar a cabo la XX Copa Mundial arrojó un saldo altamente negativo.

El torneo, cuyas megaobras financió el Estado brasileño, no solo desencadenó muy duros cuestionamientos e investigaciones por el mal manejo administrativo y por los pobres resultados financieros, sino que el desempeño deportivo del país anfitrión defraudó a sus generosos patrocinadores y mereció la descalificación del periodismo especializado y sobre todo del pueblo brasileño. Estos mismos actores, que habían prestado su apoyo incondicional al equipo de casa, se declararon burlados y ofendidos a causa del aparatoso revés de su representativo. Las graves consecuencias comerciales por la ausencia de Brasil en la final del torneo no habían sido cuantificadas oficialmente aún en mayo de 2015.

En cuanto a la gestión del comité organizador, han quedado en fuerte entredicho el modelo de contratación y los términos de explotación comercial y publicitaria que la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) impone a las naciones aspirantes a la sede del máximo torneo de este deporte. Y en este caso, porque el gobierno de Rousseff no reparó en ello, y destinó, solamente para obras deportivas, unos 18 mil millones de dólares (Se dispara el costo final del Mundial de Brasil, 2014, 19 de junio) —unos cinco mil millones más del presupuesto original— apropiaciones estas que, según expertos y observadores, mejor se hubieran utilizado para reanudar programas sociales como la ofensiva contra la pobreza, cuyos índices se habían reducido del 38,2 al 29,6 por ciento (Valenzuela, s.f.) entre 2002 y 2006, y para atender otras prioridades de orden nacional, y no finalmente, como ocurrió, para robustecer las arcas de la todopoderosa entidad rectora del balompié mundial. El 99 por ciento de los recursos para la escenificación del Mundial, principalmente para la adecuación y construcción de estadios y aeropuertos, infraestructura de carreteras y de comunicaciones, provino del presupuesto público (Lichterbeck, 2011, 4 de octubre).

Desde el punto de vista del Estado, la empresa mundialista, que se perfilaba no solo como una opción altamente rentable por conceptos como los del turismo internacional —el gobierno invirtió 11 mil millones de dólares en el sector turístico—, sino como la gran vitrina para promover la imagen de Brasil, uno de los mercados emergentes más atractivos del globo, y como inmejorable oportunidad para el desarrollo de obras de infraestructura y de telecomunicaciones,

resultó prácticamente fallida. Fue así como, por ejemplo, gran parte de la recaudación por la venta de la boletería, así como la comercialización del torneo y los derechos de radio, prensa y televisión fueron a parar a la contabilidad de la FIFA —unos 4.500 millones de dólares— (FIFA, 2013). Los números rojos del torneo de Brasil 2014 aumentaron significativamente al conocerse las graves denuncias sobre corrupción en la propia FIFA, formuladas por la Fiscalía General de los Estados Unidos (mayo 27 de 2015).

A la situación referida se suman necesariamente las aún intangibles pérdidas económicas para el país sede como consecuencia de la imprevisión y la tardanza en el proceso de alistamiento de los escenarios —algunos de ellos quedaron incompletos—, así como las denuncias sobre corrupción interna a causa de millonarios sobrecostos en la adecuación y construcción de los estadios (Patu et al., 2014, 23 de mayo), muchos de los cuales habían sido catalogados previamente de “elefantes blancos”. Es decir, como obras acometidas a grandes costes, susceptibles de tener poco uso o ninguna utilidad hacia el futuro. Inclusive, el tamaño de algunos de los escenarios (Brasilia y Manaos), que carecen de equipos profesionales de fútbol, será reducido, lo cual, obviamente, implicará nuevas y onerosas cargas para el Estado brasileño.

Como no ocurrió con la mayoría de las anteriores ediciones del evento deportivo a lo largo de 84 años —y aquí volvemos sobre las organizaciones que triunfan y las que fracasan— es porque, no obstante las enormes cifras que movió el pasado Campeonato Mundial, su contribución a la economía de Brasil no se vería necesariamente reflejada en el crecimiento del país, cuando las proyecciones para 2014 en este sentido habían sido apenas del orden del 1,4 por ciento (Inversión para el mundial Brasil, 2014, 10 de junio).

En cuanto al plano deportivo, componente sustancial de la empresa mundialista, la eliminación del equipo brasileño en los cuartos de final al ser arrollado por Alemania (1:7 goles), plantea un característico caso de falta de resiliencia humana y organizacional, con implicaciones de la más diversa índole, desde la de carácter político, sensible al Gobierno a solo tres meses de las elecciones presidenciales, pasando por el aspecto comercial y además por lo que significaba

para el concepto de la identidad nacional y para el sentido de pertenencia de 200 millones de habitantes. Contra lo esperado, el resultado final fue la postración moral de todo un pueblo como el brasileño, para el cual el balompié tiene connotaciones casi religiosas. Ligado a este último aspecto, altamente sensible a la población, parte del ingrediente político de la gigantesca organización del Mundial estaba relacionado de alguna manera con la aspiración de la presidenta Dilma Rousseff a postularse para su reelección en octubre de 2014, a partir factores de coyuntura como el efecto mediático derivado del éxito económico y deportivo que pudiera arrojar el torneo.

Al mismo tiempo, de haber podido alcanzar la Copa, el seleccionado de casa habría reivindicado el prestigio del fútbol brasileño y recuperado el orgullo de país, tras el tristemente célebre episodio conocido como el Maracanazo (1950). Sesenta y cuatro años atrás, aquel nefasto capítulo se había convertido en una verdadera tragedia nacional, en un hecho que trascendería por generaciones, cuando de manera inesperada el equipo de Uruguay se titulaba campeón en el estadio Maracanã de Río de Janeiro al derrotar (2:1) a los locales. Con la percepción de ventaja por ser local y del gran favoritismo que suponían ambas oportunidades históricas (1950 y 2014) para el fútbol brasileño, en el segundo de los dos desastres deportivos se configura también el efecto *HILP*, según el alto impacto que su eliminación produjo a niveles social, cultural, económico y político, y que sobre el papel eran de baja o de ninguna probabilidad.

Frente a los episodios negativos de Malasya Airlines y de Brasil 2014, este último tanto a nivel de la organización del torneo como en el plano netamente competitivo, es menester decir que los eventos *HILP* exigen una serie de actividades en materia de planificación de respuesta, que deben ir mucho más allá de las tareas de rutina y de los procedimientos operativos regulares. Casos como los anteriores permiten entender que los eventos de alto impacto y baja probabilidad suelen afectar a una organización en una escala mucho mayor que otros tipos de acontecimientos adversos.

En el sobreentendido de que las organizaciones resilientes son la consecuencia directa de los individuos resilientes que las conforman, el decepcionante desempeño futbolístico del conjunto de Brasil en el Mundial 2014 se explica precisamente por la incapacidad e impreparación de los responsables técnicos y de los deportistas para adaptarse a un escenario de máxima presión, cual fue el que sus jugadores debieron soportar desde mucho tiempo atrás por cuenta de los medios de comunicación, del público y de los propios dirigentes, dado el enorme favoritismo que pesaba sobre el seleccionado en su condición de local y además de cinco veces campeón del torneo. Así, dentro del plano competitivo, la magnificación del sueño de la gloria acabó convertida en un imposible de materializar por parte del cuerpo técnico y de los futbolistas, lo cual dio lugar a la mayor frustración deportiva y de cualquier otra índole popular que se recuerde en la historia de esta nación suramericana cuya economía es considerada la séptima más fuerte del planeta, según estadísticas del BM (González, 2014, 3 de mayo).

En el contexto anterior habría que considerar inevitablemente el peso de la Historia, y es porque, 64 años después, para la lastimada autoestima nacional, era esta una oportunidad irrepetible para que espectadores y protagonistas pudieran exorcizar los demonios del Maracanazo. Sin embargo, en cambio de incentivar el espíritu de lucha y de potenciar la confianza y la sana autovaloración del equipo, esta vez la responsabilidad ante el desafío fue un asunto que no supieron asimilar los jugadores brasileños, y que se constituyó finalmente en uno de los detonantes de la profunda crisis en que terminó sumido el conjunto. Para un amplio sector de la prensa brasileña y para muchos observadores, el problema quedó planteado en la actitud entre arrogante y relajada de los deportistas locales frente a sus tres primeros rivales (Croacia, Camerún y México), que, según el periodismo especializado, fueron subestimados porque teóricamente parecían inferiores. Entonces, la crítica implacable por parte de los especialistas y las encendidas protestas de la afición a la frustrante actuación de Brasil durante la etapa inicial del torneo generaron un clima de alta tensión en el equipo. Consecuencia de ello, se produjo una crisis de nervios, que acabó en una atmósfera de pánico dentro del conjunto durante la parte final del certamen, situación que demostró cómo el seleccionado local carecía de la capacidad para aceptar y enfrentar una realidad impensada, que apabulló al grupo de jugadores. Prestada apenas a última hora, desde luego la asistencia psicológica a los futbolistas no rindió los frutos

esperados. Como la aviación comercial, el fútbol también es un negocio, empresa en la cual Brasil 2014 constituyó un doble traspies, el económico y el deportivo, y por poco en lo político, cuando Rousseff (F., 2014, 27 de octubre) con un país profundamente dividido, salió reelegida con el 51,6% de los votos, contra el 48,3 de su rival, Aécio Neves, en los comicios más reñidos del país desde 1989.

Como queda planteado líneas atrás, una compañía con un lastre financiero, que adicionalmente se enfrenta a lo bastante atípico de dos tragedias consecutivas, cual ha sido el caso de Malasya Airlines, y otra empresa, como fue la responsable de la organización y competición del Mundial 2014 en Brasil, que no respondió a los desafíos tanto en el manejo administrativo y comercial así como en la parte competitiva/humana, tienen en común que no pudieron lograr sus objetivos en la medida en que no se ajustaron a la metáfora tomada de la Física, sobre la cual se fundamenta la resiliencia, tanto desde el punto de vista de los individuos como de las organizaciones. Es decir, dichas dos organizaciones carecieron de lo que científicamente es la propiedad física que poseen ciertos materiales para recuperar su forma original cuando son sometidos a procesos para modificarles su forma. Ninguna de las organizaciones que aquí sirven de referente supo asimilar los cambios fortuitos, necesariamente negativos, que surgieron a su paso.

Tanto en las personas como en las organizaciones, la capacidad resiliente equivale por excelencia a la virtud para enfrentar, sobreponerse y para salir robustecidas e inclusive transformadas por las experiencias asimiladas en escenarios adversos. Es perfectamente lógico pensar que muy por encima de su naturaleza jurídica y de su papel económico y social, las organizaciones son ante todo entes humano-dependientes en cuanto están supeditadas a las condiciones de salud física y psicológica y a los niveles de aptitud de quienes las integran, lo cual conduce a la necesidad de desarrollar una fuerte cultura resiliente.

A su vez, una cultura resiliente será parte de los principios de un comportamiento empresarial. A este propósito, es de suponerse que así como Malasya Airlines cuenta con

personal especializado en áreas funcionales tan importantes como las relacionadas con finanzas, mercadeo, servicio al cliente, planeación estratégica, tecnología, ventas, planeación de operaciones, ingeniería y mantenimiento, etc., y que una empresa como la encargada de organizar el Mundial de Brasil 2014 y de proyectar a su equipo para la alta competencia debe tener una cabeza visible desde un comité organizador, asesores en planeación, expertos en finanzas, etc., y para lo deportivo, un director y un cuerpo técnico idóneos, un equipo médico, psicólogos, motivadores y un selecto grupo de futbolistas, entre otros, es también un hecho que, más allá de sus respectivas especialidades, el papel y el compromiso de todos ellos debería ser el estar a tono con un comportamiento organizacional determinado.

Este comportamiento, que resulta de una serie de procesos individuales, de grupo y organizacionales, no solo tiene por finalidad el mejor desempeño de una compañía, sino que también contribuye a la comprensión, integración y sana influencia sobre el conjunto de personas que la conforman. Esto, en favor de mejores ambientes laborales que hagan de los trabajadores una gran familia. En efecto, se pretende conformar una familia que sirva de base para la construcción de una cultura que la identifique como comunidad, la motive en sus propósitos corporativos y que además incluya entre sus prioridades el desarrollo de disciplinas como la resiliencia organizacional. Este esfuerzo debe arrojar sus réditos en la medida en que el deber ser de los empleados sea encauzado hacia metas comunes, para ser convertido en una de las herramientas más eficaces de una empresa.

Con lo anterior se quiere significar que la resiliencia no implica solamente la capacidad de reacción de una organización para hacer frente a una situación específica de crisis, como las que ya se insinuaban en los casos de Malasya Airlines con sus cifras en rojo y de Brasil 2014, a juzgar por el escepticismo que antecedió al Mundial, tanto en materia de la organización como en el tema de la preparación de su plantel de futbolistas. Y es porque, contrario a lo acontecido con estos dos grandes protagonistas negativos del 2014, la resiliencia organizacional es un valor que se construye para aprender a enfrentar lo inesperado de la adversidad en todos los escenarios, y además no de manera coyuntural, sino como un ejercicio permanente.

Los postulados resilientes están orientados sobre todo a lograr anticiparse a los riesgos y a estar adaptándose de manera constante a aquellas tendencias a largo plazo que puedan desalentar o atentar contra el buen desempeño de una entidad. Por ejemplo, en asuntos tan vitales como la rentabilidad de un negocio, se trata, pues, de que una compañía esté siempre reinventándose, para responder a tiempo y con eficiencia, y para asimilar los cambios que resulten inminentes (Hamel & Valikangas, 2003).

Al mismo tiempo, parte de la lección que deberán aprender organizaciones como las aquí señaladas descansa sobre el Capital Psicológico como una experiencia de importancia principal. Sobre este particular, la Psicología Económica, como rama especializada en la investigación de las conductas del hombre y su relación con los fenómenos de la economía, demuestra que en contextos como, por ejemplo, el de la lucha contra la pobreza, el esfuerzo basado apenas en el soporte material y económico no garantiza necesariamente el éxito de una misión. Por lo tanto, es el Capital Psicológico un instrumento idóneo para la valoración y el diagnóstico sobre la generación de la mayor opción de riqueza que pueda obtener todo individuo: su propio Capital Psicológico (Masis, 2009).

En contraposición a los dos ejemplos aquí citados sobre grandes empresas que sucumben a los imponderables, puede entenderse, entonces, que las organizaciones resilientes son aquellas entidades capaces de absorber rupturas, cambios y situaciones de presión de diversa índole, ya sean derivados de factores externos como internos, sin que por tales fenómenos se afecten su buena marcha, su rentabilidad y sus metas. Se trata, entonces, de compañías con una flexibilidad de grado tan significativo, que mediante procesos de respuesta rápida y de adaptación consiguen beneficios adicionales, ya sean de orden económico o de carácter intangible, derivados de escenarios adversos o inesperados. Por lo tanto, el éxito consistente en la superación del trance crítico de una empresa es más propio de los individuos, grupos y compañías resilientes, puesto que son ellos los agentes idóneos para absorber, adaptar e identificar los cambios, las oscilaciones, las alteraciones, los trastornos y las sorpresas que puedan salirle al paso a una organización.

4.2 Paradigma de una empresa resiliente

Surgida de las entrañas de la mitología egipcia, de donde hizo tránsito a través de los tiempos hacia las culturas de la Roma y la Grecia antiguas e incluso hasta el norte de África y China, por milenios la leyenda del Ave Fénix ha encarnado la idealización mayor de los individuos: el sueño de la inmortalidad. Según lo recrea tan antiquísima tradición, se trata de un pájaro fabuloso con aptitudes para vislumbrar el momento de su fin, singular propiedad gracias a la cual empollaba durante algunos días, al cabo de los cuales se consumía en su propio fuego hasta convertirse en cenizas. Una vez cumplido este proceso, que ocurría cada quinientos años, el Ave Fénix renacía con toda su vitalidad de entre el cascarón del huevo incubado.

En términos prácticos y de lecciones de vida, este paradigma mitológico sugiere la necesidad de que los seres racionales no declinen jamás en la lucha por sus ideales, que asuman sus causas con espíritu de compromiso, tenacidad, mística, superación y perseverancia, pero sobre todo en contextos donde la adversidad llega a marcar un patrón de cosas, como suele ser connatural a la realidad humana, y por extensión a las empresas que el hombre acomete.

En cuanto son las personas el principio que da lugar, cuerpo y significado a la existencia y funcionalidad de las organizaciones, cabe pensar, entonces, en el papel que les corresponde como factores determinantes y como actores determinadores del rumbo de las mismas, y no solamente en procura del éxito, sino también ante las fluctuaciones y contingencias del más diverso orden: administrativo, financiero, fiscal, económico, jurídico, laboral, operativo, político, coyuntural, etc. Por lo tanto, y aunque recalcarlo parezca una verdad obvia, las empresas son la consecuencia más previsible de la gestión de los individuos.

En esta medida, la realidad de los nuevos tiempos reclama el concurso de las ciencias de la Administración en materias tales como la resiliencia empresarial y el Capital Psicológico. En medio de la multiplicidad de interpretaciones, puede entenderse también que la resiliencia

organizacional es el resultado de una serie de procesos para que las organizaciones dispongan de sus recursos de un modo lo suficientemente elástico, sostenible y capaz de conservarse, a fin de poder responder de manera eficiente a situaciones imprevistas, al mismo tiempo que se van cumpliendo las metas de crecimiento. En cuanto a lo segundo, el Capital Psicológico, más adelante apreciaremos que se trata de un concepto o un medio para el mejor aprovechamiento posible de los rasgos positivos de la personalidad, en función del ejercicio profesional. De modo simultáneo, el Capital Psicológico constituye uno de los atributos más característicos que pueda poseer un individuo para afrontar la vida económica y sus variables psíquicas y de comportamiento.

Llevada a la realidad y adaptada a los preceptos de resiliencia organizacional y de su interacción con el concepto de Capital Psicológico, la célebre fábula sobre el Ave Fénix encuentra referentes dignos de reconocimiento y de emulación, según puede demostrarse cómo muchas empresas al borde de la extinción han sido capaces de salir victoriosas en medio de las peores turbulencias.

A este propósito, hay organizaciones con el talante corporativo y a la vez humano como el diario El Espectador, de Bogotá, que ha demostrado ser un significativo ejemplo de resiliencia empresarial. Ello ha sido posible a partir de la armonía y solidez de una gran familia conformada por directivos, periodistas, técnicos, personal administrativo, etc., factor altamente decisivo para alcanzar su cometido como medio de comunicación, y particularmente en los momentos de mayor dificultad. Y es porque a lo largo de su misión periodística esta casa editorial, una de las principales del país, ha logrado sortear con resonante éxito los desafíos más extremos e impensados, que van desde la intimidación gubernamental en un momento de la Historia, necesariamente por motivos políticos, pasando por verdaderas crisis de índole económica provocadas por insanos intereses del sector privado, hasta ser blanco del terrorismo por parte del crimen organizado.

En la secuencia de acciones verdaderamente hostiles al ejercicio de informar padecidas por este diario, fundado en 1887 en Medellín por Fidel Cano Gutiérrez, la historia de Colombia registra cómo esta organización periodística ha sido objeto, como ninguna otra de su género en el país, de una persecución sistemática como retaliación a su línea editorial tradicionalmente independiente. No obstante el intangible costo patrimonial sufrido, así como el precio pagado en vidas humanas, incluida la de su director, Guillermo Cano Isaza, asesinado por el narcotráfico (1987), el prestigio de El Espectador ha crecido por encima de lo previsible, al punto de que hoy uno de los más importantes galardones periodísticos, el Premio Mundial a la Libertad de Prensa, instituido por la Unesco, lleva el nombre del ilustre periodista sacrificado.

Asimismo, en medio de la saga trágica, la asombrosa capacidad de respuesta de esta organización periodística le ha merecido, entre muchos reconocimientos internacionales, el privilegio de quedar posicionada entre los ocho mejores diarios del globo, de acuerdo con un estudio del rotativo francés Le Monde, con el valor agregado de haberse mantenido a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas.

Por cuestiones de interés político, y no obstante la inconstitucionalidad de las medidas al respecto, hasta avanzada la mitad del siglo XX fueron varios los gobiernos que decretaron la censura y el cierre del órgano informativo, que desde 1982 y por los años siguientes estuvo al filo de la quiebra, cuando el muy poderoso Grupo Grancolombiano, protagonista del más sonado escándalo financiero de la época, y la totalidad de sus compañías asociadas le retiraron una cuantiosa pauta publicitaria, principal fuente de ingresos de un medio de difusión.

Ícono del periodismo comprometido con la búsqueda de la verdad, el que pudiera constituir el acontecimiento que determinara su definitiva desaparición ocurriría el 2 de septiembre de 1989 a las 6:43 de la mañana. Noticia que mereció despliegue mundial, la delirante respuesta del narcoterrorismo contra las denuncias de El Espectador a los carteles de la droga consistió en la detonación de 60 kilos de dinamita instalados en un carro bomba que destruyó las instalaciones del diario y arrojó un saldo de 73 heridos graves. Entre sus efectos

letales, el atentado, que hizo parte de la guerra a sangre y fuego declarada por el narcotráfico contra el Estado y contra la sociedad, convirtió en átomos el soporte y la herramienta más preciados de un medio de comunicación: su memoria histórica, condensada en sus archivos físicos a lo largo de 102 años. Aun así, como inspirado en el prototipo del Ave Fénix, de entre las cenizas, estas sí verdaderas, al día siguiente, como todo un paradigma de resiliencia empresarial y humana, El Espectador titulaba con imperturbable convicción y firmeza a todo lo ancho de su primera página: “¡Seguiremos adelante!”.

Al margen de la recordación o de la breve ilustración anterior sobre uno de los episodios más siniestros de una de las mayores encrucijadas en la historia nacional, la presente exposición de motivos pretende reflexionar y poner en contexto la realidad impensable de los fenómenos, correlacionados o independientes, internos o externos, fortuitos o provocados, que pueden poner en riesgo o atentar contra la razón de ser de una organización, pero al mismo tiempo se intentan destacar los intangibles alcances de la vocación resiliente de empresarios y empleados cuando en su conjunto se enfrentan a escenarios de crisis como el aquí planteado.

Latentes o potenciales, es así como las interrupciones de orden tecnológico, las alteraciones de tipo regulatorio, los sucesos de orden geopolítico, la desverticalización y desintermediación en el sector industrial, los altibajos en las tendencias del mercado y la aparición masiva de contendientes insospechados se cuentan entre los factores capaces de poner en entredicho la solidez y las ventajas competitivas de empresas ya consolidadas, y hacen imperativo el tener una conciencia resiliente y un Capital Psicológico lo suficientemente desarrollado.

Estas amenazas modernas se deben en cierta medida a que en otros tiempos los empresarios se tomaban confianza alrededor de determinados modelos de negocios exitosos, considerándolos prácticamente a perpetuidad. Por lo mismo, hoy en día es indispensable cambiar (Hamel & Valikangas, 2003), pero mucho más allá de lo que antes hacían las empresas, y era

desarrollar estrategias, pero no innovaban en su esencia como organizaciones, que es lo que ahora se exige.

Con toda la carga negativa de las circunstancias versus la actitud positiva de quienes supieron conjurarlas, en virtud de sus fortalezas resilientes y de su Capital Psicológico, experiencias como las de El Espectador ponen de presente que mucho más allá de su tamaño, reputación o imagen corporativa, las organizaciones son primordialmente las personas. Desde luego, el capital humano que ellas representan no se traduce exclusivamente en sus calidades cuantitativas, sino cualitativas, y en este segundo sentido no solo en las relacionadas con sus competencias en función de la productividad, sino también en su actitud positiva y propositiva como individuos.

Resulta obvio que a la hora de pensar en las bondades y alcances de la resiliencia empresarial, las organizaciones deberán, al mismo tiempo y de manera complementaria, presentar altos niveles de desempeño en áreas tan fundamentales como son la dirección estratégica, la visión del negocio, claro está, teniendo en cuenta también su posicionamiento dentro del mercado y su condición financiera, así como su situación en materia de marketing, de publicidad, equipamiento, soportes tecnológicos y otras variables de importancia, determinantes en su desempeño diferencial.

Hoy en día, 25 años después de capítulos como el que estuvo a punto de poner fin a la existencia de El Espectador, y ya en plena expansión, evolución y explosivo desarrollo la era digital, cuando el mundo, cada vez más intercomunicado, pareciera simplificarse, fluir y avanzar apenas por cuenta de un clic de la tecnología, es toda una realidad que la economía y los negocios manejan universos y conceptos cada vez más sofisticados, superlativos y complejos en materia de análisis de cifras, de indicadores de eficiencia, de desempeño, competitividad y productividad. Pero, al mismo tiempo, enfrentan mayores niveles de riesgo derivados en gran parte de la forzosa interactividad e interdependencia de las economías, complejidad esta que

supone hacerles frente a partir del buen uso de herramientas como la resiliencia empresarial y el Capital Psicológico.

4.3 La resiliencia a partir del individuo

Algo tan abstracto como el destino —que plantea la gran pregunta y desafío de los individuos— impone la permanente búsqueda de respuestas eficaces para enfrentarlo, y en lo posible salir bien librados. Sin embargo, por razones naturales o circunstanciales son muchos los que sucumben ante ese factor incógnito, susceptible de ser considerado como un poder superior. Y así como el propósito de ser felices —que en esencia sería triunfar sobre el destino— acompaña a los hombres, no menos cierto es que materializar ese ideal está en constante confrontación con las posibilidades del fracaso, y de allí al sufrimiento.

Postulada hace unas cinco décadas, frente a este escenario surge el valor de la resiliencia como una alternativa. Los primeros enunciados acerca de ella destacan la importancia de la genética, sobre la base de que los seres racionales nacen con dicha particularidad. No obstante, el campo de la investigación ha comprobado que la resiliencia puede ser aprendida. Es aquí donde entra en juego el papel de la educación, ya no solo como fuente del saber, sino y sobre todo como formadora del desarrollo humano. Las diversas muestras sobre resiliencia en población prioritariamente joven adelantadas por los investigadores del comportamiento humano, ponen de presente la importancia de que la pedagogía trascienda más allá de sus objetivos académicos, en función del desafío de lograr personas lo suficientemente capaces para enfrentar el destino, en aras de una sociedad mejor.

Inherente al sentido mismo de la vida, objeto de culto en la literatura, la mitología, la metafísica y la religión, discutido por la Filosofía, tratado por la Psicología y las ciencias sociales, principio y fin supremo de la aspiración humana, el ideal de la felicidad supone el propósito existencial de cada individuo. A partir de la edad de la razón, de manera consciente o latente, su búsqueda constituye el primer acto de la puesta en escena de asumir la vida.

Desde la orilla contraria, también bajo diversas miradas, inexorable al destino de los seres humanos, el sufrimiento, o el simple temor a enfrentarlo, se plantea como el otro gran referente de su existencia, buena parte de la cual transcurre con el hombre tratando a toda costa de evitarlo o mitigarlo. Considerado en Medicina como el límite de la praxis, el sufrimiento es una de las realidades más conflictivas de la aventura humana, toda vez que desafía necesariamente el sentido de búsqueda de la felicidad. Su efecto resulta tan trascendental para quien lo padece, que puede determinar el significado e inclusive el rumbo mismo de la vida, en cuanto generalmente repercute hasta en lo más recóndito de la conciencia.

Salud, prosperidad, familia, amor, saber, reconocimiento, bienestar social, placer, éxito, plenitud material y espiritual, poder, paz, independencia, fortuna, son a menudo valores, nociones y circunstancias identificados con posibilidades, medios o alternativas para alcanzar la felicidad o para aproximarse a ella. En consecuencia con ese objetivo primordial, planteado por el hombre a lo largo de su historia, son desde la propia tendencia natural hasta el discurso político y las leyes de la economía de mercado, cada cual a su manera y conveniencia, los encargados de promover la idea de la felicidad como una meta posible para la realización humana, no obstante tratarse de un bien tan relativamente abstracto y al mismo tiempo tan subjetivamente real.

En cambio, y en perfecta oposición al deseo de la felicidad, el sufrimiento entraña precisamente el sentido de todo cuanto nadie quiere nunca para sí mismo. Ante sus alcances, tan imprevisibles y muchas veces tan contundentes, el hombre recurre a la fe, a las disciplinas físicas o mentales, a la Medicina o a la Psicología, y cuando no, opta por vías de escape como el alcohol, las drogas y, en casos extremos, al suicidio. Y si bien para muchos el sentido de vivir pudiera carecer de motivo por ausencia de felicidad, también es rigurosamente cierto que parecería impensable concebir la existencia desprovista de padecimiento, eventualidad esta última que, de una u otra forma parece ser, y lo es, casi inseparable de la vida (Molina, 2011).

Desde la cosmovisión pesimista de Arthur Schopenhauer, el hombre es infeliz por naturaleza, en la medida en que vive en función de intentar la felicidad. Y en lo que resulta ser una paradoja, una vez presume haberla encontrado, ya de nuevo no será tan feliz. Se trata de un estado de insatisfacción que, según el filósofo alemán, le impone volver a la búsqueda de algo que pueda hacerlo feliz. En medio de semejante laberinto existencial, una corriente bastante universal conduce también a la asociación de la felicidad con un acontecimiento a futuro lejano, probablemente representado en posesiones materiales o en situaciones externas favorables.

Empero, más allá del enunciado filosófico, los estudiosos de la conducta humana, la salud y las ciencias sociales propenden por que el hombre sufra menos y a la vez por que la felicidad —entendida como el logro de objetivos básicos de vida— sea, entre las finalidades del sistema pedagógico, un asunto incluyente, y de hecho un pilar del desarrollo integral de las personas. Desde luego, a este respecto uno de los nuevos propósitos de la educación debe ser pasar la página de la errónea concepción tradicional de que la felicidad es un asunto remoto, cuando en verdad sí es posible ser felices aquí y ahora (Arguis et al., 2012).

Desde la perspectiva de la experiencia queda demostrado que en su gran mayoría los individuos no están lo suficientemente educados y capacitados para resolver la ecuación fundamental que conduzca a su autorrealización, y que en este caso consiste en poder convertir lo ideal a términos de realidad y salir airoso en el intento. Pero, al mismo tiempo, hay que tener en cuenta que la persecución misma del ideal tiene su lado oscuro, según investigaciones de las universidades de Yale, Denver y Jerusalén, lideradas por la psicóloga June Gruber y otros (2011), cuando concluyen que su búsqueda puede acarrear frustraciones e inclusive empeorar las situaciones originales de las personas.

Por lo tanto, será determinante que la educación replantee sus enfoques convencionales y deje atrás el paradigma de que el bienestar de niños y jóvenes es un proyecto apenas con resultados a futuro, a través del aprendizaje como simple dotación de conocimientos, destrezas y aptitudes que algún día rendirán sus frutos. Dentro de este esquema, los educadores suelen creer

que ser feliz es algo que finalmente se produce de manera automática por el mero hecho básico de brindarles a sus alumnos una instrucción académica, que en el mañana les permita simplemente el acceso a la vida laboral y a la fundación de una familia (Arguis et al., 2012).

Planteadas así las cosas, y desde el punto de vista de la salud psicológica y emocional resulta imperioso que las personas puedan llegar a tener una determinada predisposición para enfrentar las naturales dificultades del devenir y sean capaces de transformarlas en experiencias positivas, traducibles en crecimiento personal y en logros de vida, a través de lo que comúnmente se conoce hoy como la resiliencia.

Es gracias a los estudios acerca de la resiliencia como ha sido posible un cambio en el modo de comprender el proceso del desarrollo humano y social. Por cuenta de las nuevas investigaciones en la materia, la concepción patologista y la visión negativa y desalentadora que supone la adversidad como escenario, han cambiado en favor de una perspectiva optimista y edificante acerca del mundo real, según la cual las personas pueden, en verdad, ser lo suficientemente idóneas para responder a situaciones de dolor y padecimiento.

Desde Demóstenes hasta Nelson Mandela, incluyendo a otras celebridades como Ludwig van Beethoven, Franklin Delano Roosevelt, Ana Frank, Frida Kahlo y Rigoberta Menchú, que pudieran suponerse como individuos realizados gracias a que conquistaron la consagración o el reconocimiento universal, son incontables los protagonistas de la Historia que hace cincuenta años —cuando las ciencias sociales se apropiaron del concepto de resiliencia— vienen siendo exaltados como grandes resilientes, no solo por sobreponerse a la fatalidad y porque salieron fortalecidos, sino, mucho más todavía, porque trascendieron para la posteridad.

Víctima de una un lesión medular que la incapacitó severamente, la pintora mexicana Frida Kahlo no sólo tiene un lugar sobresaliente en el concierto de los talentos artísticos del siglo XX, sino también entre los espíritus de superación ejemplar. De sus frases célebres, las que

siguen caracterizan su profunda vocación resiliente: “Pies, ¿para qué los quiero, si tengo alas para volar?”, “Intenté ahogar mis dolores, pero ellos aprendieron a nadar” y “Nunca pinto sueños o pesadillas. Pinto mi propia realidad”.

Para el alcance del gran público, también el cine se ha encargado de recrear situaciones en las cuales la resiliencia desempeña un papel protagónico, según películas como *La vida es bella* (1997), que describe con elocuencia cómo un drama de proporciones extremas, para el caso, el de un hombre capturado y ejecutado por los nazis al cabo de una terrible odisea familiar de la Segunda Guerra, puede ser transformado en una verdadera lección de vida.

Así como los anteriores exponentes de la resiliencia conquistaron un lugar en la Historia, sin mirar tan lejos también es posible encontrar grandes valores humanos que marcan la diferencia como ejemplo para las generaciones. Son casos como el reciente de Marx Edder (Caracol Televisión, 2014, 9 de enero), un estudiante universitario de 18 años, que en los Estados Unidos fue por largo tiempo víctima de matoneo en las redes sociales a causa de su peso de 136 kilogramos. Comparado con Peter Griffin, símbolo de la obesidad y protagonista de la teleserie de dibujos animados *Family Guy*, Edder no solo fue capaz de rebajar 57 kilos a punta de ir al gimnasio nocturno, al que asistía sin ser visto, sino que, ante el asombro nacional, hoy es exitoso modelo de pasarela y ha recibido ofertas para ser presentador de televisión.

Con la creciente importancia que adquiere la resiliencia, cabría decir, inclusive, que esta resulta indispensable hasta para viajar en el año 2033 a Marte. Tras superar múltiples pruebas entre 200.000 aspirantes a la misión, el colombiano Fernando Rojas (Redacción Vivir, 2014, 4 de enero) de 35 años, fue clasificado entre los 1.057 precandidatos que sobreviven al proyecto espacial de la compañía holandesa Mars One. Conscientes de que el viaje al llamado Planeta Rojo no tiene regreso, los postulantes, entre los 18 y 40 años de edad, debieron satisfacer una serie de requisitos en materias tales como resiliencia, capacidad de adaptación, curiosidad y confianza.

Uno de los casos recientes más emblemáticos de resiliencia en el mundo lo ha protagonizado la activista Malala Yousafzai, de apenas 17 años, nacida en Mingora (Paquistán) y convertida en la ganadora más joven en la historia del Premio Nobel, al recibir el galardón de la paz en 2014, que compartió con Kailash Satyarthi, de la India. Defensora de los derechos de las mujeres de su país víctimas de marginación, violencia de género y discriminación durante siglos, esta adolescente fue noticia mundial cuando el 9 de octubre de 2012 recibió un disparo de fusil en la cabeza y el cuello, hecho que la mantuvo entre la vida y la muerte, y que fue perpetrado por un extremista del régimen Tehrik-i-Taliban, como consecuencia de la causa emprendida por la joven reclamando y promoviendo principalmente los derechos de las niñas a la educación. Desde la edad de los once años, Yousafzai, quien ha adquirido notoriedad internacional por sus ideas, publicadas en un blog de la BBC de Londres, ha desafiado los escenarios más difíciles y amenazantes contra su integridad, su vida y contra su familia, por su liderazgo contra la opresión. Aun bajo permanente amenaza de muerte por parte de grupos extremistas talibanes, la arriesgada misión de esta líder le ha merecido otras importantes exaltaciones mundiales. Hoy ejerce desde Birmingham (Reino Unido), y se ha proyectado a nivel mundial, no solo con el reconocimiento a su valentía y capacidad de superación, sino por ser el rostro de unos 57 millones de infantes que en el planeta no pueden ingresar a las aulas.

4.4 Enfoques diversos sobre la resiliencia

Desde su formulación en el campo del comportamiento humano hasta el presente, numerosas y por ello motivo de controversia, han sido las concepciones alrededor de la resiliencia. Es así, por ejemplo, como en el terreno de la Psicología se le ha considerado originalmente como una manifestación del temperamento (Cárdenas-Jiménez & López-Díaz, 2011) pero, de acuerdo con Kalawski y Haz (2003), la resiliencia guarda necesariamente relación con cualidades como la invencibilidad o invulnerabilidad, particularidad, constructo o rasgo que las primeras investigaciones les atribuían a niños supuestamente resistentes al estrés (Losel et al., 1989).

En línea con lo anterior, por resiliencia pudiera entenderse la serie de rasgos y de habilidades que hacen posible la invulnerabilidad de un individuo con antecedentes de experiencias de trauma, sin que ello implique tener que desarrollar afecciones de orden mental (Anthony & Cohler, 1987 citado en Soares De Souza & Oliveira Cervený, 2006).

En esta misma dirección, Barlach y otros (2008), estiman que los vocablos invencibilidad e invulnerabilidad designan las habilidades resilientes de los niños en situaciones de estrés prolongado y en escenarios adversos.

Sin duda, la noción más extendida sobre la resiliencia se relaciona con la vulnerabilidad o la fragilidad a las que están expuestas las personas en circunstancias negativas, aunque con la prerrogativa de que el sujeto resiliente puede alcanzar la recuperación, la adaptación positiva y lograr un desarrollo normal durante la etapa de la adultez (Soares De Souza & Oliveira Cervený, 2006).

De ello se deduce que la resiliencia constituye una manifestación de destrezas y de competencias como, por ejemplo, las relativas a actividades tales como la actuación, a nivel

aficionado o profesional, por parte de personas que durante su infancia sufrieron situaciones de complejidad y dificultad (Masten & Coatsworth, 1998 citado en Soarez de Souza & Oliveira Cervený, 2006). Este tipo de actividades adaptativas es especialmente deseable de ser aplicado en ámbitos en los cuales hay poblaciones en situaciones de riesgo (Cordovil et al., 2011).

Derivada del verbo latino *resilio*, *resilire* (saltar hacia atrás, rebotar) y en principio usada en el terreno de la Física, en su acepción original la palabra *resiliencia* designa la cantidad de energía acumulada por un material cuando la presión le impone reducir su volumen. Al mismo tiempo, dicho vocablo adquirió sentido para referirse a la velocidad a la cual un sistema recupera el equilibrio al cabo de un desplazamiento (Bodin & Wiman, 2004 citado en CLADEA, 2013).

Llegada al castellano a través del inglés, la palabra *resiliencia* denota las propiedades de ciertos materiales para resistir la presión, doblarse con flexibilidad, recuperar su forma original aún ante fuerzas extremas, y mantener su capacidad de resistencia contra cualquier tipo de choque. Se deduce que la resiliencia es igual al trabajo externo realizado para deformar un material hasta su límite elástico.

La esencia de lo que significa resiliencia ha sido reconocida y adoptada por otras disciplinas, que la acogieron por encontrarle cierta compatibilidad y adaptabilidad con situaciones propias de dichas ramas, con lo cual el significado del vocablo ha adquirido universalidad. Es así como cada ciencia, incluida, por supuesto, la Administración, le ha hecho los ajustes adecuados y pertinentes, llevándola a la práctica y convirtiéndola en una valiosa herramienta.

Planteada desde la concepción pragmática, así como la resiliencia encuentra aplicaciones en distintas realidades —educativas, terapéuticas y sociales— de igual manera son múltiples y bien disímiles los criterios establecidos para definirla, como resulta evidente en el enfoque de los siguientes autores:

- “(Es) la habilidad para surgir de la adversidad, adaptarse, recuperarse y acceder a una vida significativa y productiva” (Bice, 1994).
- “(Es) la capacidad humana universal para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas e incluso ser transformado positivamente por ellas” (Grotberg, 1995).
- “(Es) el desarrollo de competencias a pesar de la adversidad” (Egeland et al., 1993).
- “Se entiende por resiliencia una respuesta global en la que se ponen en juego los mecanismos de protección, entendiendo por estos no la valencia contraria a los factores de riesgo, sino aquella dinámica que permite al individuo salir fortalecido de la adversidad, en cada situación específica, respetando las características personales” (Rutter, 1991).
- “(Es) el conjunto de características de los niños y adolescentes que no tienen problemas de conducta o emocionales, pese a que han sido sometidos a experiencias de estrés asociadas al daño y que, sin embargo configuran respuestas de resistencia individual y habilidad para rebotar y manejar la realidad adversa, saliendo fortalecidos de esta” (Rutter, 1992).

Entre sus múltiples definiciones, a nivel empresarial la resiliencia puede ser entendida como la habilidad esencial que un sistema tiene para ajustarse, antes, durante o después, a los cambios y las perturbaciones que ocurran en el interior o en el entorno de una organización, de manera que un evento grave o un episodio de estrés continuado no interrumpen su capacidad operativa.

No obstante que las anteriores nociones sobre la resiliencia prevalecen en medio de la importancia que día a día adquiere esta materia en sectores como los relacionados con la salud, lo social y lo empresarial, existe aún bastante ambigüedad alrededor de sus desarrollos subyacentes (Jackson et al., 2007). Por lo mismo, hay toda una perspectiva propia sobre el concepto de la resiliencia, que va en sintonía con el correspondiente campo de investigación.

A pesar de que no existe un precepto universal o una definición de consenso sobre el particular, autores como Becoña (2006) tienden a catalogar la resiliencia como un asunto de competencia o afrontamiento efectivo o positivo en respuesta a situaciones de riesgo o de dificultad (Luthar & Cushing 1999 citado en González, 2012).

Una de las más tradicionales y reconocidas fuentes de consulta rápida del mundo académico, el Longman Dictionary English, editado por vez primera en 1724 en el Reino Unido, ofrece las siguientes dos acepciones sobre la resiliencia: La primera, entendida como la capacidad de llegar nuevamente a ser fuerte, feliz y exitosa una persona, después de un evento o situación difícil (tenacidad), y la segunda, concebida como la capacidad de una sustancia, tal como la goma, que tiene la propiedad de poder retornar a su forma original después de haber sido presionada o doblada (Longman Dictionary, s.f.).

En ámbitos como el de la Antropología, la resiliencia es catalogada como la capacidad que tienen los seres vivos en sus procesos evolutivos. Desde lo primigenio, una manifestación de ello está a la vista en la secuencia natural que va desde la existencia del australopiteco, antropomorfo fósil de África del Sur, hace más de un millón de años, especie que tenía la aptitud de tallar piedras, hasta la aparición del Homo Sapiens. El proceso de transformaciones ha permitido al último de ellos, el hombre, su adaptación al medio ambiente mediante el desarrollo de destrezas como la necesaria para el arte de la caza.

En el orden de las ciencias sociales, el término resiliencia se aplica por lo general a la capacidad de un individuo para desempeñarse de manera efectiva frente a una diversidad de circunstancias de carácter social, independientemente de las adversidades de la existencia. Rutter (1992) hace uso de la resiliencia para tipificar los comportamientos de quienes, no obstante haber nacido y vivido en entornos de alto riesgo, son capaces de desarrollarse sanos y exitosos a nivel psicológico. En esta misma área del saber, la resiliencia abarca dos sentidos, el antropológico y el sociológico.

A su vez, la resiliencia jurídica, es decir la inherente al Derecho, es la habilidad que pueden tener los individuos para la recuperación de su estado original en condiciones de igualdad y libertad, después de haber pagado ante la justicia el precio de violar o desconocer la ley.

En relación con la ecología, la voz resiliencia se empleó en principio para significar el tiempo que requiere un sistema para recobrar el equilibrio, tras haber sido objeto de una perturbación. El sistema absorbe el impacto y se reorganiza a medida que padece los cambios, hasta recuperar su función, estructura, identidad y procesos de retroalimentación (Walker et al., 2004).

Es así como los ecosistemas están expuestos a múltiples factores de estrés, ya por causas espontáneas como el cambio climático o eventos como los sísmicos, derrumbes, etc., o por la tendencia depredadora del hombre mediante acciones como la sobreexplotación de los recursos naturales, la introducción de especies invasoras o la contaminación. Según Holling (1973 citado en Calvente, 2007), la resiliencia lleva a la comprensión sobre las dinámicas no lineales y los procesos mediante los cuales los ecosistemas pueden mantenerse a sí mismos y sobrevivir a los cambios y perturbaciones. Efectos resilientes en este campo son también los derivados del correcto manejo y conservación de los ecosistemas por parte de los individuos y las organizaciones.

Entre tanto, la noción sobre resiliencia en el plano de la economía está determinada como la capacidad de conocimiento de los sistemas financieros para el afrontamiento y la recuperación de una empresa ante los efectos de la inestabilidad y la adversidad de una situación. Fenómenos de esta naturaleza, con devastadoras consecuencias para la economía mundial, han sido, por ejemplo, los ocurridos desde la llamada Gran Depresión, en la década de 1930, hasta la Gran Recesión (2008-2014), iniciada en Estados Unidos y extendida hacia las economías más desarrolladas, a causa de la desregulación económica, de los altos precios de las materias primas, la inflación, las crisis alimentaria y energética, etc., con efectos como las crisis en los terrenos hipotecario, crediticio y de confianza en los mercados.

Por resiliencia se entiende en Ingeniería la característica de un material para reconocer, adaptarse y absorber las alteraciones, cambios, interrupciones, eventos intempestivos y otras variaciones (Hollnagel et al., 2006) mientras en Psicología se conoce como la capacidad de un individuo para sobreponerse a situaciones de trauma y asimilarlas desde el aprendizaje, lo cual traduce salir fortalecido ante la adversidad.

La resiliencia aplica en la Psicología individual y en la organizacional (Barnett & Pratt, 2000; Powley, 2009). Para Alfonso Oramas Gross (s.f. citado en CLADEA, 2013), es la habilidad que para adaptarse positivamente poseen las personas en instancias extremas de sufrimiento. Enfoque similar tiene la Sociología cuando asume que la resiliencia es la capacidad humana de adaptación a diversos escenarios de riesgo y de caos.

Ya en el campo concreto de la actividad empresarial, nuestro escenario para este trabajo, el concepto de resiliencia no cambia de modo drástico, toda vez que se le relaciona tanto con las respuestas individuales como con organizaciones en escenarios de conflicto y de discontinuidad. En este aspecto la resiliencia puede ser interpretada fundamentalmente como la habilidad específica que un sistema tiene para convenir y adaptar su funcionamiento, en tiempo anterior o posterior a ciertos cambios y perturbaciones, de manera que una compañía pueda mantenerse en

su normal gestión, aún después de acontecido un evento altamente perjudicial o bajo situaciones de estrés continuado.

Aplicaciones de los principios de la resiliencia han sido formuladas en otras áreas del saber y del quehacer, como en los terrenos de la metalurgia (Callister, 2003), de la gestión de la cadena de suministro (Sheffi, 2005), de la gestión estratégica (Hamel & Valikangas, 2003) y de la seguridad de la ingeniería (Hollnagel et al., 2006).

4.5 La resiliencia, ¿nace o se hace?

Bajo la lupa de diversos autores en todo el mundo desde los comienzos de los años setenta, cuando el siquiatra infantil Michael Rutter (1970 citado en Medina, 2012) y el etólogo francés Boris Cyrulnik (1983 citado en Medina, 2012), basados en el fundamento de la Física, introdujeron la resiliencia en el campo de la Psicología, el fin de la resiliencia ha estado relacionado con el desarrollo humano, principalmente en situaciones de riesgo de los individuos. Cyrulnik, cuyos padres judíos murieron a manos de los nazis, desarrolló estudios sobre la capacidad de recuperación de los sobrevivientes de los campos de concentración y de niños criados en orfanatos.

Gran parte del tiempo invertido en las investigaciones sobre resiliencia se ha ocupado en la identificación de los factores de riesgo y de protección asociados a la adaptación de las personas ante condiciones particularmente negativas. Así, por ejemplo, en países como Brasil, a través de su Programa de Salud Familiar (PSF), la finalidad de dichas investigaciones es la implementación de políticas públicas de salud mental, y en las cuales la preocupación central es tratar de que dichos factores permitan a los individuos tener un sano desarrollo frente a situaciones de apremio y dificultad.

No obstante los trascendentales progresos alcanzados en materia del estudio y fomento de la resiliencia como una prioridad en los ámbitos social y empresarial, tanto tiempo después de haber sido formulada desde la Física y la Ingeniería, y luego asimilada a determinados comportamientos humanos, aún prevalecen interrogantes tales como: ¿Es la resiliencia una cualidad espontánea? ¿Es acaso una fortaleza, producto de ciertos patrones genéticos? ¿Se trata de un entramado de circunstancias? O, simplemente, ¿es algo susceptible de ser aprendido de manera espontánea o, más bien, es una cuestión que puede ser enseñada o inculcada?

A la controversia generada por los diferentes enfoques sobre resiliencia como concepto y como fenómeno se suma la disparidad de juicios en cuanto al origen y naturaleza de la resiliencia. Por ejemplo, sobre si en verdad la resiliencia corresponde a una serie de procesos sociales e intrapsíquicos que hacen posible poder llevar una vida sana en un entorno insano, como lo postula Rutter (1991). Según el mismo autor, a través del tiempo tales procesos permitirían positivas relaciones entre los atributos del individuo en su primera infancia y su ámbito familiar, cultural y social, lo cual significaría que la resiliencia no es necesariamente un valor o una característica congénita, sino que se trata de un proceso interactivo entre las personas y su medio. En términos de diversidad de conceptos, a la anterior visión puede oponérsele la idea de que la resiliencia es más bien una derivación de los rasgos particulares de cada individuo de acuerdo con su ambiente natural y con su capacidad de respuesta ante las dificultades, predisposición esta que puede basarse en factores como inteligencia emocional, optimismo, etc.

Según la perspectiva de Pereira (2007) en este último sentido la resiliencia tiene de por sí un carácter individual o familiar por cuenta de la aptitud de la persona o de su grupo para recuperarse de circunstancias desfavorables, y salir de ellas robustecida y con mayores recursos ante otras dificultades de la vida. Planteado de otra manera, dicha reacción se corresponde con los procesos naturales de superación y adaptación que tienen lugar en la familia como unidad funcional (Walsh, 1988). Al mismo tiempo, estos procesos pueden ser estrategias de afrontamiento individual, a la vez que pueden estar respaldados por el concurso de buenas familias, de la escuela, de la comunidad y de políticas sociales idóneas para estimular la capacidad de recuperación del individuo. Es importante aclarar que no necesariamente las respuestas de los individuos con niveles importantes de resiliencia —que deben afrontar ambientes negativos o que pertenecen a familias disfuncionales y donde reciben poco apoyo— pueden generar dos tipos de reacción ante la adversidad: ya con comportamientos negativos o con actitudes resilientes (Wollins & Wollins, 1993).

Por otra parte, se entiende que la adopción del concepto de resiliencia en ámbitos médico-psico-sociales es de época reciente. En principio esta transposición ocurrió de una forma

mecánica, con lo cual se le restaba importancia a lo esencialmente complejo del desarrollo humano. En consecuencia con ello, el concepto sobre resiliencia tiene actualmente la pretensión de alcanzar otras dimensiones, de ser menos determinista y de estar más a tono con las condiciones sociales que la llevaron a su reconocimiento como fenómeno relevante dentro del mundo moderno.

En su etapa preliminar, los estudios acerca de la resiliencia se concentraron especialmente en el campo de lo individual y en el análisis sobre la resiliencia y su predominio en determinados sujetos sometidos a investigación científica. Fue entonces cuando se postuló que la resiliencia constituía una condición particular de ciertos individuos para enfrentar con éxito prolongadas situaciones de estrés, sin que presentaran síntomas negativos en su salud o en sus capacidades emocionales y cognitivas (Noronha et al., 2009).

A lo largo del debate sobre si la resiliencia nace con el individuo o si es producto de procesos de aprendizaje, parecerían prevalecer finalmente dos criterios. En primer término está el argumento de aquellos autores que la entienden como un mecanismo homeostático, y en segundo lugar, hay el punto de vista de quienes consideran la resiliencia como una oportunidad que tienen los seres humanos para crecer, lo cual significaría que aquí interviene la experiencia, y por lo tanto, que no se trata de una situación espontánea o natural.

El primero de los dos anteriores enunciados se inspira en una circunstancia de carácter bilógico: la homeostasis (de *homeo-* y el griego *στάσις*, posición, estabilidad), hecho que el Diccionario de la Real Academia de la Lengua (DRAE) define como el conjunto de fenómenos de autorregulación que conducen al mantenimiento de la constancia en la composición y en las propiedades del medio interno de un organismo. Dicho en otras palabras, la homeostasis es una característica de los organismos vivos, gracias a la cual pueden mantener una situación interna estable. De esta manera, tales organismos asimilan los cambios ocurridos en su medio de existencia a través del intercambio regulado de materia y de energía con el ambiente exterior (metabolismo). Al modo de los comportamientos humanos ante su entorno, la homeostasis

resulta de los diversos ajustes dinámicos del equilibrio con los mecanismos de autorregulación y osmorregulación.

En la interpretación de Garmezy (1993 citado en González, 2012), este planteamiento se traduce en que la resiliencia es básicamente la capacidad que posee una persona para recobrar los patrones normales de comportamiento anteriores a la situación de dificultad presentada, en el supuesto de que dicho individuo ya era un sujeto normal, que gracias a su capacidad de resiliencia podrá recuperar su nivel habitual de desempeño.

En este mismo sentido, interpretada como un rasgo o característica individual estable, producto o no de un proceso dinámico, investigaciones de Becoña (2006), dan cuenta de que para Masten (1999) la resiliencia constituye un rasgo global de la personalidad, que posibilita una mejor adaptación al entorno adverso, mientras para Bartelt (1996 citado en González, 2012) se trata de una característica psicológica que hace parte del *self* —psicología del sí mismo, relacionada con auto conceptos, creencias y representaciones subjetivas— que permite a los individuos alcanzar el éxito. Según cada caso particular, el factor éxito puede disminuir o aumentar por causa de una situación de dificultad. A este propósito, diversas investigaciones intentan encontrar las verdaderas razones por las cuales determinadas personas pueden transformarse en individuos resilientes. A criterio de Jackson y otros (2007), la capacidad resiliente empieza a darse a partir de la confluencia de diversas características físicas, que actúan como los ya referidos mecanismos homeostáticos y particularidades psicológicas o de personalidad (Jacelon, 1997 citado en González, 2012). Autoconfianza, autodisciplina, curiosidad, sangre fría, flexibilidad, resolución de problemas (Giordano, 1997 citado en Gonzáles, 2012) son algunas de aquellas habilidades. A su vez, autores como McAllister y McKinnon (2009) consideran también importantes en esta circunstancia valores como la autoimagen positiva, la capacidad de organización, el comportamiento pro social, la empatía, el locus de control interno —control o percepción que posee una persona sobre todo aquello que supone que puede determinar el rumbo de su existencia— y el optimismo.

Vera y otros (2006) definen la resiliencia como la característica favorable de un individuo o de un grupo para continuar desarrollando un determinado proyecto, no obstante haber padecido situaciones desestabilizadoras, haber soportado condiciones de existencia difíciles y/o sufrido efectos traumáticos. Entre tanto, Kalawaski y Haz (2003) coinciden en formular la resiliencia como la destreza de una persona o de un sistema social para crecer de un modo sostenido y en términos socialmente admisibles, pese a situaciones adversas. Es precisamente en este último sentido donde cabe la similitud de la resiliencia con la homeostasis, toda vez que aquí estarían interactuando factores genéticos y ambientales a manera de estrategia, habilidad y competencia, indispensables no solo para la superación, sino, inclusive, para alcanzar una transformación frente a acontecimientos nocivos. Se trata de un proceso transformador que le dé luz verde a los individuos para continuar normalmente su vida de modo participativo (Noronha et al., 2009).

Al menos desde este ángulo de vista, se tiene entonces que la resiliencia puede ser interpretada como la interacción de factores genéticos y ambientales, que al mismo tiempo oscilan en el comportamiento humano y que en algunas circunstancias específicas pueden desempeñarse como factores de protección y en otras como factores de riesgo.

De lo anterior puede deducirse, como lo plantean Noronha y otros (2009) que la resiliencia constituye, por lo tanto, una fuerza relativa, manifiesta por algunas personas en eventos catalogados potencialmente como de riesgo psicosocial y en detrimento de su funcionamiento y desarrollo.

Desde esta última mirada, es precisamente este carácter relativo el que hace que el fenómeno de la resiliencia se manifieste en algunas circunstancias particulares y no necesariamente en todas. Esta probabilidad estará sujeta también a la etapa del ciclo de vida en el cual se enfrentan la capacidad de dominio del individuo y la situación de adversidad. Por tal motivo, la posibilidad de la resiliencia es excluida como un constructo universal, que no siempre puede ser aplicado a todas las áreas del funcionamiento humano. Porque, en verdad, si las circunstancias cambian, asimismo la respuesta puede cambiar. Es así como la facultad para

sobreponerse a la fatalidad implica desde la capacidad humana para enfrentar los cambios y eventos que ocurren en la vida, pasando por su confianza en la autoeficacia, hasta todo un catálogo de estrategias y de habilidades que puedan tener los individuos para enfrentar los desafíos de su propia existencia.

4.6 Fundamentos de la resiliencia

La misma pregunta que nos formulamos al entrar en materia sobre resiliencia organizacional puede plantearse a partir de los individuos: ¿Cuál es la clave secreta para que haya sujetos capaces de afrontar con éxito situaciones complejas o adversas, a diferencia de aquellos que, ante circunstancias equivalentes, resultan damnificados? El interrogante ha emprendido vuelo a partir de los cambios de paradigmas en la visión sobre la resiliencia.

Cuestionada por diversas experiencias científicas, la creencia acerca de niños presuntamente invulnerables a los eventos negativos, gracias a una supuesta favorabilidad genética, se estaría quedando sin piso al comprobarse la importancia de que aquellos contaban con al menos una persona, pariente o no, que los acogió de modo incondicional, sin miramiento ninguno en cuanto a su origen social, temperamento o nivel de inteligencia.

Inmersos en una sociedad que nos lleva a perder la fe en nuestras propias capacidades (Lozano, 1999, 15 de septiembre) el mero hecho de que los individuos necesitados de apoyo y orientación experimenten que sus empeños y sus competencias obtienen reconocimiento y estímulo, contribuye a crear en ellos el sentido de la resiliencia (Werner, 1992 citado en Melillo, 2002). He ahí, entonces, una diferencia radical sobre por qué unos salieron airoso frente a situaciones adversas y por qué otros sucumbieron.

El postulado de Werner (1992 citado en Melillo, 2002) toma en cuenta estudios adelantados en el mundo sobre la influencia de los factores de riesgo en aquellos franjas de la población infantil víctima de abuso y de diversas formas de violencia, en las que intervienen agentes de la importancia del modo de vida, la explotación laboral, discriminación e inequidad social y de género, situaciones de pobreza, etc., con consecuencias como el estrés, baja autoestima y en general con una exposición a factores de riesgo, que Breilh (2003 citado en Melillo, 2002) considera como procesos destructivos.

Durante más de treinta años, el universo psicosocial estudiado por Werner tomó la experiencia con 500 infantes nacidos en ambientes de pobreza en la isla de Kauai (archipiélago de Hawái), que fueron observados desde temprana edad hasta la vida adulta. Según la investigadora norteamericana, esto hizo ver que la influencia más positiva para ellos fueron los lazos de afecto con algún adulto significativo. Lo cual sustenta la hipótesis de Werner en cuanto a la trascendencia que hay en la buena interacción de la persona tratada y su entorno humano.

La experiencia con los niños pobres de Kauai (Melillo, 2002) permitió considerar por lo menos nueve componentes básicos de la resiliencia, que actúan como factores de protección para los individuos, al margen de si existen o no agentes adversos en sus respectivos entornos. La conclusión a la cual llegaron las exploraciones apunta hacia la necesidad de estimular y potenciar las calidades de dichas personas, una vez sus valores naturales en este sentido se ponen de manifiesto, y los cuales pueden resumirse así:

- **Autoestima:** Por tratarse de ser la base por excelencia de los restantes pilares de la resiliencia, debe ser la suficiente, producto del cuidado y acompañamiento afectivo hacia el niño o adolescente por parte de un adulto lo necesariamente representativo para sus necesidades, carencias y expectativas, y con una sensible capacidad de respuesta por parte de su tutor o acompañante.
- **Capacidad de relacionarse:** Destreza para interactuar socialmente y generar vínculos e intimidad con el medio. Esta virtud permite lograr el equilibrio entre necesidades afectivas y disposición de la voluntad hacia los demás. En el campo de las relaciones, un sentido de autoestima demasiado bajo puede acarrear una autoexclusión vergonzante, así como un punto muy alto en el orgullo personal, mal entendido, puede conducir al rechazo en comunidad, por las obvias razones implícitas en un individuo arrogante.

- **Creatividad:** En medio de escenarios de anarquía, consiste en la habilidad de la persona para crear y desarrollar conceptos de armonía, estética y de propósitos por emprender, como resultado de la capacidad reflexiva desarrollada por los niños a través de la lúdica.
- **Humor:** Es el arte de descubrir la esencia desenfadada y divertida en torno de un acontecimiento negativo, a pesar del carácter siniestro que este tenga. El talante consecuente y humorístico conduce a evitar o mitigar sentimientos negativos, inclusive cuando se logra parcialmente, aunque en general permite hacer llevadera la adversidad.
- **Independencia:** Por esta aptitud se entiende la capacidad para establecer límites entre el sujeto y su entorno en conflicto. Es decir, se trata de que el niño o el adolescente pueda mantener distancia emocional y física, sin incurrir en situaciones de aislamiento. La independencia implica enfocarse sobre la realidad de los hechos o circunstancias que les son contrarios al individuo, sin que ello implique comprometer su voluntad. Los mayores riesgos contra el sentido de independencia provienen de conductas abusivas o violentas hacia los menores.
- **Iniciativa:** Concebida como la acción de adelantarse a los demás en la palabra o en la acción, en el campo de la resiliencia se interpreta la iniciativa como el placer de ponerse a prueba y de exigirse en trabajos progresivamente más rigurosos. En líneas generales, el espíritu de iniciativa supone asumir la existencia como “algo que me corresponde hacer”, en cambio de verla como como “algo que me sucede”.
- **Introspección:** Del latín *introspicere* (mirar en el interior), es la capacidad de un individuo de preguntarse y cuestionarse sobre sí mismo, y ser consecuente y honesto en la respuesta. Aquí entra en juego la solidez de la autoestima, alcanzada mediante el reconocimiento al *otro*, que al mismo tiempo sirve para modelos de cooptación en proyectos de rehabilitación de delincuentes juveniles, con el propósito de lograr ese reconocimiento.

- **Moralidad:** Fundamento del buen trato hacia su entorno, este valor es considerado como la proyección del propio bienestar del individuo hacia sus semejantes, con compromiso en valores.
- **Pensamiento crítico:** Fruto de la integración de todos los componentes aquí enunciados, se entiende como la capacidad de análisis crítico de las causas de la adversidad, determinada por la sociedad misma a la cual se enfrentan sus víctimas. A objeto de poder asumir y modificar positivamente dichas causas, al pensamiento crítico se accede mediante una visión crítica del sentido de adaptación positiva a las mismas o cuestionando la falta de ajustes, que en la literatura anglosajona sobre resiliencia se entiende como un rasgo de resiliencia del sujeto (Melillo, 2002).

De manera independiente a los diversos conceptos que agitan el debate científico, pedagógico y filosófico acerca de lo que significa la resiliencia, los desarrollos y enfoques para su aplicación en campos como las ciencias sociales y la salud han servido de punto de partida para nuevos estudios sobre el tema, cuya importancia viene innovando los criterios para su implementación, muy particularmente en ámbitos como los de la Administración y los negocios.

Entendidas de este modo, las ciencias sociales han encontrado en la resiliencia humana un instrumento para identificar a aquellos individuos que a pesar de haber nacido y de vivir en situaciones de alto riesgo, son capaces de desarrollarse psicológicamente sanos y de tener éxito, según Rutter (1993 citado en Chávez, 2009).

La formulación específica sobre personalidad resiliente hizo su aparición en la literatura científica hacia 1972 por parte de los investigadores Kobasa y otros (1979), quienes, con fundamento en estudios hechos a personas en escenarios negativos de alta significación, enunciaron la resiliencia como factor de protección frente a los agentes causantes del estrés. Se estableció así que la población de la muestra analizada poseía características de la personalidad que protegían a dichos individuos.

El tema de la resiliencia a nivel de las organizaciones, subordinado a la naturaleza misma de los individuos, está necesariamente relacionado con los enfoques de la Psicología Positiva, que en los últimos tiempos ha incursionado en el terreno de la Psicología del Trabajo y de la salud ocupacional (Avey et al., 2010; Bakker et al., 2012; Rodríguez et al., 2010).

Dentro de este contexto, se considera el desempeño de los empleados, de acuerdo con sus aptitudes y actitudes en situaciones de conflicto y con su respuesta ante las mismas, como un asunto de creciente relevancia para los objetivos empresariales en los cuales la Psicología Positiva y factores como la resiliencia juegan roles claves. Ambas concepciones se interrelacionan en el desarrollo de los recursos personales y laborales de una organización, para hacer viable la adaptación de sus trabajadores a la empresa, generando compromiso laboral (*engagement*) y de paso aumentando el bienestar colectivo.

Por considerarlo como punto de partida de sus estudios, según se trata de observar las conductas de los individuos a partir de la primera edad, el énfasis de las diversas investigaciones sobre resiliencia ha recaído generalmente sobre la población infantil y adolescente, de acuerdo con las teorías del desarrollo, y sobre todo desde la óptica norteamericana, particularmente interesada en los comportamientos de las generaciones más jóvenes. En consecuencia con ello, autores como Maddaleno (1994 citado en Prado & Chávez, 2003), sostienen que este rango generacional es más propenso a sufrir crisis de diverso orden que en otras fases evolutivas, debido a que los jóvenes tienen una mayor propensión a incurrir en comportamientos de riesgo a corto, mediano y largo plazos en aspectos como los de índole sexual, de maduración, económicos, culturales, síquicos y patológicos.

Las exploraciones al respecto ponen de presente que factores como los derivados de hogares disfuncionales, con antecedentes familiares de baja escolaridad, maltrato infantil, violencia de género, pobreza, consumo de drogas, alcoholismo, problemas de salud, *bullying*, etc., no solo inciden negativamente en su desempeño académico, sino en su condición individual y como actores sociales.

De cara a este fenómeno, deben ser necesariamente la sociedad, desde el hogar, el sistema educativo y el Estado las instancias para prevenir y dar solución a sus limitaciones, carencias y frustraciones, mediante el fomento de programas para la promoción de la resiliencia. Así lo consideran autores como Dryfoos (1990) al plantear un marco teórico sobre el particular, y como Krauskopf (1994) cuando propone que la gente necesita oportunidades para generar respuestas resilientes.

A agentes negativos como los anteriores, que desde temprano impactan a niños y adolescentes, se suman hoy los propios de la época, como la globalización, que a juicio de Rutter (1992) ha acabado con la homogeneidad de las culturas, alrededor de las cuales se construye el sentido de identidad de los futuros ciudadanos. Sin embargo, para otros estudiosos (Prado & Chávez, 2003), la globalización es un fenómeno socioeconómico que pretende dictar las reglas del juego para todos, con miras en una supuesta igualdad. Al menos en países en vías de desarrollo, dicha presunta equidad puede ser confundida con la tendencia juvenil, cada vez mayor, a imitar otros modelos culturales, que el público adolescente ve reflejados en los medios masivos de comunicación y en internet.

La prioridad que conceden los estudios a los comportamientos de los individuos de niveles escolar y universitario, relacionados con la resiliencia, se explica también por su preocupación ante la creciente brecha generacional, y sobre todo entre padres e hijos adolescentes, al punto de que los primeros prácticamente han renunciado a tomar decisiones respecto de los segundos (Anthony, 1983 citado en Prado & Chávez, 2003).

La relevancia de los jóvenes en el campo de la resiliencia queda reforzada por tesis como las de Obiols (1994) cuando resalta que en el mundo posmoderno la adolescencia ya es asumida como un modelo social. Según este criterio, a partir del mayor protagonismo de la juventud se “adolescencia” la sociedad, hecho que hoy, dos decenios años después del enunciado de Obiols, se manifiesta, por ejemplo, en los nuevos patrones del consumo, en la evolución de la cultura y en el comportamiento general cada vez más globalizado del mercado, contextos dentro de los

cuales los paradigmas de éxito y de felicidad le apuestan a la conquista de las nuevas generaciones.

Estos mismos investigadores proponen, inclusive, que la adolescencia sea interpretada ya no sólo como el ciclo vital de la existencia, sino también como un modo de ser. Y ello, con el propósito de que, formando al niño y al adolescente dentro de un marco para la prevención, detección e intervención de sus problemas en los entorno hogareño, social y educativo, la intención de lograr adultos más sanos sea un objetivo cada vez más viable.

Constituida en el primer espacio para la socialización de los niños, por ser el escenario natural donde con mayor nitidez se manifiestan las dificultades en sus deberes y competencias de cada una de sus etapas evolutivas, la escuela tiene la enorme y compleja misión de propender por el bienestar infantil y de atender los casos en los cuales los alumnos están siendo víctimas de situaciones de desprotección, o que sus necesidades básicas no están siendo satisfechas.

En cuanto a la educación superior, según Ritchman, Rosenfeld y Brown (1998) debe ser parte del compromiso de la universidad, especialmente en el primer año de estudios, el prestarles apoyo necesario a sus discípulos y reconocerles sus éxitos académicos. Esta gestión desde la academia debe entenderse como parte sustancial para el desarrollo de futuros adultos competentes y responsables. Lo cual redundará no solo a nivel del individuo mismo, sino de su sistema familiar, su economía y en el bienestar general y el desarrollo de la sociedad.

Por las mismas naturales razones por las cuales el individuo ingresa a la universidad para estudiar y para aprender, como es de esperarse por parte de los suyos, de la comunidad y de la propia institución educativa, su derecho y a la vez su compromiso consigo mismo y con su entorno es proyectarse profesionalmente, acorde con sus expectativas, destrezas y rasgos de personalidad. Sin embargo, aquí lo que parece apenas obvio, como es el ejercicio de enseñar y de aprender, no exime a la educación del compromiso de ser, ante todo, promotora del desarrollo

integral de las generaciones. Por lo tanto, es indispensable que al proceso de aprendizaje le sean integrados, en un todo, aspectos de carácter material, social, cultural, emocional, intelectual y espiritual.

4.7 La resiliencia, un valor susceptible de construirse

Tema de debate científico a través de los tiempos, entre quienes catalogan la resiliencia como un rasgo más de la personalidad —únicamente los individuos resilientes están dotados de la capacidad de adaptación ante el riesgo— y de aquellos que sustentan que más bien se trata de un proceso en el cual intervienen diversos factores para aprender a enfrentar la adversidad, hay los defensores de la hipótesis de que nos encontramos ante un nuevo paradigma: la resiliencia es un valor susceptible de construirse.

Hay otros autores que postulan que no existen dos caminos iguales que conduzcan a la resiliencia (Bueno, 2005). De acuerdo con este mismo criterio, lo positivo de este fenómeno reside en que cada persona puede construir su propia resiliencia, y que al no existir dos vías iguales que lleven a ella, no reconoce límites ni diferencias en cuanto a credo, raza, género, edad, situaciones sociales o culturales que puedan condicionarla. Al menos pensado desde este punto de vista, el proceso hacia la resiliencia reclama como imprescindibles las fortalezas particulares de cada ser humano, así como los factores de protección, que pueden originarse en el seno familiar, entre similares, comunidades, grupos o instituciones del orden educativo, social o religioso.

Por tratarse de un ejercicio con su propia dinámica, que puede fluctuar de acuerdo con el tiempo, con las circunstancias y a la vez con los propios sujetos involucrados en ella, trátase de quienes la imparten como de quienes la reciben, podría deducirse, en efecto, que en cada caso particular la resiliencia es siempre algo que está por construirse, y de manera específica. El objetivo de alcanzarla plantea la búsqueda de un equilibrio entre factores protectores, factores de riesgo y las características del individuo.

El desafío educador consiste, pues, en resolver un estado de cosas no siempre determinado ni tampoco estable, en cuanto su tarea corresponde a un particular proceso de

crecimiento y en constante evolución. Por lo tanto, la empresa de promover la resiliencia significa estudiar sus procesos y aceptar, cada vez más, nuevos retos metodológicos en función de cada ser humano y de su propia circunstancia, mucho antes que cualquier consideración de carácter genético, social, cultural o de coyuntura.

Ahora, si en su complejidad la naturaleza humana puede generar comportamientos resilientes de forma espontánea, dado que hay quienes, pese a condiciones adversas, traumas o amenazas contra su desarrollo, consiguen superarlos y triunfar y crecer de manera positiva y estar a tono con la realidad —o según queda en evidencia en casos relevantes como los nombrados líneas atrás con protagonistas célebres—, seguramente es dable hacer de la resiliencia un valor factible de ser construido mediante procesos pedagógicos, que involucren al hogar, a la comunidad y a la escuela.

Por tratarse de una especie de sistema inmunológico del estado de ánimo, la resiliencia hace viable que circunstancias amenazantes que afectan interiormente a los individuos y que comprometen su relación con el entorno, puedan ser superadas de manera satisfactoria. La valoración de este concepto ha permitido comprobar y hacer conciencia de que es posible promover la resiliencia como un aprendizaje, a efectos de que las personas puedan reconocer en ella una gran oportunidad para un mejor desempeño psicosocial, extensivo a su ámbito de trabajo.

Trabajar la resiliencia conlleva a una mejora de la sintonía con la realidad, en cuanto esta se hace más comprensible y aceptable, además de que permite desarrollar una mayor habilidad y creatividad para enfrentar escenarios de dificultad o de conflicto. En ese sentido, la apuesta consiste en alcanzar una plenitud de vida que supone mayores niveles de satisfacción personal y la práctica de una serie de hábitos para mantener actitudes saludables. Para ello son de especial significación ítems como los siguientes, sujetos de concientización y aprendizaje:

- **Fijación de objetivos a corto, mediano y largo plazo.** Es conveniente erradicar conductas pasivas que suelen hacer de la existencia un modo de vida dependiente de terceros o de las mismas circunstancias. Agentes negativos como adversidad, cambio permanente, crisis, estrés, presión, deben implicar motivos para la acción y la búsqueda de resultados. En el orden empresarial este punto se proyecta hacia el desarrollo de la capacidad para visualizar objetivos, sin detenerse en reparar sobre lo ambiguo o lo complejo que pueda resultar el mercado. Una vez se ha desarrollado esta competencia, la proporción de los riesgos y de los desafíos podrá cambiar favorablemente en la medida en que sean concebidos como oportunidades.
- **Actitud para aceptar la realidad y actitud para asumirla.** No se trata simplemente de ser optimista por el mero hecho de un optimismo extremo que pudiera ser inconsecuente con la realidad o apartarse de ella. La actitud positiva será una fortaleza siempre y cuando no distorsione o no desprecie la realidad. La sola existencia de objetivos implica de antemano un modo de estar preparados para enfrentar la adversidad y hacerla más susceptible de manejar, aún por complicada que parezca. En cambio, aquellas personas o instituciones que hacen caso omiso de este precepto, es decir, de tener siempre una meta a futuro, estarán mucho más expuestas a sucumbir frente a los acontecimientos.
- **Identificación y definición de escenarios adversos.** Basado en su propio sistema de valores, este pilar se relaciona con la habilidad de un individuo o de una organización para advertir la realidad y tratar de hallarle su verdadero sentido y dimensión. Es deseable que esta manera de asumir los escenarios adversos, identificando las razones que los originan, se haga de manera consecuente y desprendida de sentimientos de victimización por parte de quien o quienes sufren la fatalidad o la sorpresa. El desarrollo de las competencias de la resiliencia hace posible, a través del padecimiento, del estrés y de los cambios fortuitos o no deseados, convertir estos factores en elementos constructivos para los individuos enfrentados a tales dificultades. Situación similar acontece con las organizaciones resilientes, que frente a eventos adversos deben cumplir con la regla de no incurrir en cuestionar al destino sobre los por qué tal o cual empresa ha sido objeto del

infortunio. Todo lo contrario: Estas situaciones de dificultad deben generar valores que permitan la recuperación.

- **Recursividad.** Este punto se refiere a la relación entre el hoy, es decir la realidad, y el mañana, o sea los objetivos propuestos. El ser recursivos hace posible que en situaciones de *shock* causadas por cambios sorprendentes o por situaciones críticas haya las oportunidades para la innovación y la flexibilidad necesarias para improvisar soluciones de uno o de diversos problemas con las herramientas disponibles. La recursividad es la clave para unir ese hoy que es la realidad y el mañana, fundado en los objetivos trazados.

El enfoque de resiliencia está directamente relacionado con el desarrollo humano dentro de un ámbito específico, y por lo tanto su promoción es responsabilidad que deben compartir, desde sus distintos niveles de influencia, las diversas disciplinas afines a la construcción del individuo desde la infancia y la adolescencia, tales como la Pediatría, la Psicología, la educación, las ciencias sociales, etc. El campo de acción de quienes deben llevar a cabo esta labor deberá enmarcarse esencialmente dentro de la ecología del hombre, entendida como el estudio científico de las relaciones en tiempo y espacio de la especie humana (*Homo sapiens*) y demás elementos y ecosistemas a los cuales pertenece. Este énfasis se hace en el entendido de que la ecología de los seres humanos es fuente importante de recursos y posibilidades para su sano desarrollo. Los alcances de esta última ciencia son determinantes para la sociedad, dado que permiten conocer la historia y el estado de la relación comunidad-ambiente y a las poblaciones humanas. Además, identifica, traza y experimenta alternativas para mejorar las condiciones de vida.

En medio de la naturaleza típica y atípica de las circunstancias de vida que exigen solución, la resiliencia es ante todo un tejido que se construye con el tiempo. No es una constante en el sentido de que se presuma como una meta alcanzada definitivamente, ni tampoco algo que se consiga para siempre. Esto explica que la promoción de la resiliencia esté comprometida con procesos siempre dinámicos y evolutivos, con enfoques nuevos sobre la realidad.

En términos de lo que significa cómo hacerles frente a escenarios tan desafiantes como el que impone la construcción de la resiliencia en condiciones como las aquí planteadas, una idea bastante gráfica sobre la calidad y la magnitud de dichos procesos podría equipararse, por ejemplo, con las técnicas y los métodos empleados a través de la usanza y de la filosofía de las tejedoras artesanales en Colombia, cuyo estoicismo y destreza hacen posible su muy bien elaborado producto. ¿Cómo lo hacen?

Tomado de la tradición oral, se conoce el episodio de la niña que pregunta a su abuela tejedora sobre cómo ésta puede armarse de tanta paciencia para darle forma y estructura a un conjunto de hilos que suponen todo un desafío a la inteligencia, según vienen y van, se cruzan y entrecruzan, aparecen y desaparecen sin fin en dicho entramado, en lo que sugeriría un problema sin solución a la vista. A lo cual, la abuela en su sabiduría responde: “Es como la vida. Si te fijas en los hilos en su estado original, se asemejan a un caos, sin sentido ni relación. Pero, si tienes presente la tela que estás creando, todo el bordado tendrá sentido, aún en los enredos”. (Ocampo et al., 2009, p. 8).

Es claro que la presente reflexión tiene una doble connotación: Por una parte, enfatiza sobre el *cómo* la pedagogía puede asumir su compleja misión de formar y encauzar a los ciudadanos del mañana dentro del objetivo central de hacerlos individuos a prueba de las circunstancias que surgirán en su camino, y en segundo término plantea la necesidad del *qué* como resultado, que obviamente no debería ser otro que el de lograr, a su vez, personas con el mejor talante y disposición para interpretar y enfrentar la realidad. En otras palabras, con ello se pretende replicar la filosofía del proceso de enseñanza en el sujeto del aprendizaje mismo.

La correlación enseñanza-aprendizaje para la construcción de la resiliencia se funda en reconocer hacia la temprana edad los valores del afecto y del buen trato como los hilos conductores, claves para tejer esta capacidad de excepción, que debería ser común denominador entre los seres humanos. De alguna manera atendiendo a la premisa de que el futuro de los niños es siempre hoy, pues mañana será tarde (Mistral, s.f. citado en Consejo Asesor Presidencial,

2006), en este sentido el quehacer educativo debe centrar su acción en el antes, o sea desde la etapa de la primera infancia y dentro del marco de la familia y los agentes didácticos como plataforma del proyecto pedagógico.

Emprender a tiempo estos procesos traduce aplicar un criterio de prevención frente a los factores contraproducentes al desarrollo emocional, psicológico y social de los niños, con base en el fortalecimiento de las redes socio-afectivas. En efecto, el amor y la afectividad, sumados a las potencialidades naturales para enfrentar y vencer lo negativo, harán posible que los tutores de dichos procesos identifiquen mejor los patrones a seguir en materia de prevención. Considerada como alternativa al tradicional enfoque de riesgo, la propuesta centrada en la prevención como el soporte para la construcción de resiliencia privilegia el respeto y la aceptación del otro, lo cual se corresponde con el derecho al afecto y al bienestar emocional que tienen las personas.

Trabajar sobre los factores de prevención como prioridad sobre los derivados del riesgo se explica principalmente en la tendencia innata de los seres racionales a desarrollar una capacidad de respuesta ante los acontecimientos desfavorables, cualidad que merece acompañamiento y motivación. En este aspecto la resiliencia es una constante para reforzar las opciones y oportunidades de los individuos, con la finalidad de que puedan reconocerse en sus fortalezas y recursos para confrontar con éxito eventos de conflicto o de riesgo, al mismo tiempo que mejoran su calidad de vida y asumen como viable la proyección de su futuro.

La idea de adoptar el modelo enfocado hacia la prevención surge de los estudios en resiliencia, que plantean un cambio en la percepción de las personas, y propone capitalizar sus potencialidades y recursos de acuerdo con su entorno (Manciaux et al., 2003 citado en Muñoz & De Pedro, 2005). El estándar de prevención atiende a la necesidad de reconocer que los individuos son por naturaleza indefensos y vulnerables a la adversidad. Especie de escudo protector, es la resiliencia en sí el instrumento para evitar o contrarrestar los efectos derivados de situaciones anómalas o perjudiciales, con la prerrogativa de poder transformar sus efectos nocivos en oportunidades. Al mismo tiempo, este enfoque convierte positivamente la actitud

mental y la perspectiva de los educadores y orientadores del proceso hacia niños y adolescentes, toda vez que visualiza y fortalece los factores de protección.

4.8 Resiliencia, salud y felicidad

Así como en la introducción al capítulo relacionado con el paradigma empresarial de la resiliencia se mencionó cómo la inmortalidad se circunscribe necesariamente al universo de la mitología —salvo que se trate de la magnificación de la huella que dejan ciertos prohombres en la Historia—, también se ha destacado aquí cómo la felicidad es probablemente el otro gran sueño, búsqueda o referente de los seres humanos para exaltar el sentido de su existencia. No obstante que muchos escépticos llegan a considerar la felicidad como una materia subjetiva o de connotaciones utópicas, la experiencia moderna convalida que así como individuos felices construyen sociedades felices, también ellos son capaces de emprender organizaciones felices (*Happy companies*).

Pero, ¿qué relación de causa y efecto podría existir entre las empresas felices —aquellas que promueven la participación de sus empleados y privilegian su bienestar, y con ello consiguen incrementar su productividad— y la importancia de la resiliencia organizacional y el Capital Psicológico? La pregunta encuentra una respuesta ciertamente amplia y favorable, pues, sin duda, se trata de actores y de factores inherentes y complementarios cuya adecuada interacción conduce a la optimización del desempeño empresarial, en el entendido esencial de que la felicidad es buena para los negocios. En consecuencia, es de esperarse que el individuo, y en particular cuando se asume como un ser feliz, sea el punto de partida en los propósitos de toda organización. La resiliencia deja de tener carácter individual para asumir uno de índole empresarial cuando pasa a convertirse en una visión sistémica o ecológica (Soarez de Souza & Oliveira Cervený, 2006).

Cuando esto ocurre es sencillamente porque hay un objetivo por alcanzar por parte de un sistema, con base en la relación entre el individuo y su contexto (Waller, 2001 citado en González).

4.8.1 Organización resiliente

Vista en perspectiva, una organización resiliente constituye necesariamente una organización saludable y en consecuencia es susceptible de alcanzar el propósito de ser una organización feliz. Dados sus positivos e incuantificables alcances sociales, laborales y de carácter económico, es de entender que una organización feliz constituye una meta superior, tanto para empleados como para empleadores. Por ello resulta lógico que en la vida laboral persista entre los individuos la aspiración común de vincularse a organizaciones resilientes, saludables y felices, que disponen de los recursos suficientes y cuentan con el potencial para satisfacer metas y objetivos importantes de las personas. A este grupo pertenecen compañías multinacionales de reconocido prestigio en el campo del bienestar y de la motivación a sus empleados, tales como Google, SAS Institute, Net App, Microsoft, W.L. Gore & Associates, Kimberly-Clark, Marriot, Diageo, National Instruments o como Cisco, clasificadas en ese mismo orden dentro de las primeras 25 mejores del mundo para trabajar (Ripe expansión, 2013, 23 de octubre).

Una organización resiliente se manifiesta básicamente en su destreza, o la de cualquiera de sus partes, para dar inmediata y efectiva respuesta a la incertidumbre dentro de un sistema adaptativo de complejidad. A nivel corporativo, la resiliencia es ante todo un estado de la compañía generado por la adecuada administración de esa incertidumbre. Para alcanzar este punto clave es imprescindible contar con la suficiente capacidad de asimilación, a la cual se accede mediante la cultura en materia de resiliencia. Resiliencia que en verdad no es un estado de cosas inmutable, ni estático, sino que puede transformarse de acuerdo con el tiempo, en atención a la naturaleza de las circunstancias y según las consecuencias de un evento adverso.

Sin duda, el verdadero potencial de esta clase de organizaciones reside en las habilidades suficientes de su planta de colaboradores para enfrentar y dar solución a los problemas, sin tener que acudir a las herramientas obvias o convencionales, muchas de las cuales no siempre pudieran satisfacer las necesidades para resolver un momento crucial.

Cuando aquí se toma como referente a los trabajadores, en verdad se quiere poner en relieve al individuo como la base de todo proceso. Así como no es imaginable un hombre-isla, a pesar de que se presenta como una individualidad, el hombre no puede llegar a desarrollarse como persona sino gracias a la relación con sus semejantes. Por lo tanto, al tratarse de un ser social, desempeña un rol laboral y está sujeto a las perturbaciones o a los estímulos del entorno donde trabaja. Es allí donde se produce una relación de reciprocidad y de mutua influencia entre el individuo y la organización. Sin embargo, es el individuo por sí mismo quien puede aplicar su saber, experiencia, iniciativa y creatividad para cambiar o no el rumbo de sus acciones dentro de una organización durante una determinada coyuntura, sea negativa o positiva.

Es más: Aquella capacidad con la cual enfrentan la vida cotidiana y personal debe servirles de herramienta a los empleados a la hora de asumir el teatro de los acontecimientos dentro de una organización. Es así como, aplicadas al campo del trabajo y de la administración, su visión y su experiencia personal y particular deben permitirles identificar factores que puedan poner en riesgo o comprometer negativamente su gestión. De igual manera, dichos valores deben hacer posible desarrollar las iniciativas y soluciones oportunas y eficaces, competencias estas que Jordan y Mitterhofer (2010 citado en Medina, 2012) definen como la valoración de determinados matices —creación de sentido— con un resultado altamente significativo.

Aunque es considerada por algunos autores como un concepto con acepciones distintas, pero con significados afines, uno de los enfoques más universales sobre la resiliencia organizacional indica que se trata de la capacidad intrínseca de un sistema para digerir o asimilar aquella clase de cambios previsibles de convertirse en crisis repentinas (López, 2010; Smith & Graetz, 2011 citados en CLADEA, 2013).

Dentro de este contexto, y por tratarse de ser los agentes aptos para reconocer, adaptar y absorber todo lo relacionado con las oscilaciones, cambios, transformaciones, alteraciones, situaciones traumáticas o eventos inesperados que desafían a las empresas, el buen resultado en la superación de los momentos críticos debe acreditarse al papel de individuos, grupos y

organizaciones resilientes. Con la mención de estos últimos protagonistas se pretende exaltar la importancia del aporte humano como cimiento de la resiliencia empresarial, y muy en especial cuando se trata de abordar aquellas circunstancias ajenas al conjunto de perturbaciones más frecuentes o más conocidas, eventos que el sistema suele absorber de modo normal. Por lo mismo, al ser capaces de aprender de la adversidad, de capitalizarla y de salir fortalecidas, las organizaciones resilientes tienen importantes ventajas competitivas a la hora de hacerles frente a las situaciones de crisis.

Una organización resiliente interpreta no solamente que suele haber sorpresas en el camino, sino que las situaciones pueden cambiar con el tiempo, pero también en atención a la naturaleza de los hechos y a los efectos imprevisibles de una crisis. En este estricto sentido, la existencia de un determinado grado de relación e interdependencia entre las organizaciones constituye uno de los factores generadores de riesgos, desafíos y de dificultades a resolver. ¿Por qué? Simplemente, porque ninguna compañía puede considerarse a sí misma como una organización totalmente independiente, ni absolutamente ajena a los vaivenes de la economía (Daft et al., 2010).

Es altamente probable que la resiliencia de una organización resulte vinculada de modo directo o indirecto con la de otras empresas, trátase de competidores, proveedores, entidades de gobierno, e incluso de los mismos consumidores. De modo paralelo, una organización depende de la resiliencia individual de cada uno de sus integrantes, pero igualmente de las comunidades ligadas a ellas por una relación simbiótica, es decir, aquella que sostienen especies diferentes, en particular si los simbioses (individuos asociados en la simbiosis) sacan provecho de la vida en común. Este tipo de vínculos genera que las organizaciones promuevan acciones para el fomento de la resiliencia en las respectivas colectividades, como parte de su agenda de responsabilidad social.

Coherentes con lo anterior, encontramos que una organización resiliente está íntimamente ligada con la resiliencia del sector o especialidad a la cual pertenece. Ello implica, al mismo

tiempo, que la solidez y la unidad del sistema también estén en conexión y en armonía con los criterios y con las políticas del Estado en esta materia. El encadenamiento y la interacción de los diversos factores de resiliencia conducen a escenarios en los cuales hay retos (amenazas o debilidades), pero asimismo hay oportunidades. En cuanto a los primeros, las empresas resilientes asumen los desafíos entendiendo la resiliencia como una fortaleza lo suficientemente extendida, capaz de abarcarlo todo. Con esta noción se pretende que los trabajadores se reconozcan en la capacidad para enfrentar problemas de gran magnitud. Acerca de las segundas —las oportunidades—, las organizaciones resilientes se proponen aprovechar al máximo sus herramientas y actuar de manera analítica, involucrando a los individuos y a la sociedad.

Dentro del conjunto de capacidades estratégicas, las instituciones resilientes ofrecen una diversidad y complejidad de métodos para la eficiente aplicación de la resiliencia. Esta serie de propiedades presenta raíces comunes y se construyen atendiendo los recursos complementarios, las habilidades y las competencias de las personas. La agilidad estratégica y la resiliencia actúan de modo conjunto. De esta manera, las organizaciones resilientes pueden enfrentar con éxito lo cambiante de los diversos escenarios. Su acción se ve correspondida cuando, a pesar del rigor de situaciones traumáticas, las empresas recuperan su energía y resurgen con un mayor nivel de eficiencia. En este caso, la experiencia tiene un papel preponderante (Nemeth et al., 2009).

Catalogada como la fortaleza para evitar las consecuencias adversas de un evento ya ocurrido, la resiliencia organizacional consiste asimismo en anticiparse a los acontecimientos negativos que con el devenir del tiempo pueden agudizarse y plantear escenarios mucho más difíciles de manejar. En vano sería lo anterior si, como lo plantea Westrum (2006), una organización que ha sufrido las arremetidas de la adversidad no es capaz de recuperarse. De estas consideraciones se deduce básicamente que la resiliencia a nivel corporativo debe consultar los siguientes aspectos:

- Tener la habilidad necesaria para prevenir eventos que puedan acarrear secuelas negativas.

- Ofrecer un nivel suficiente de respuesta para evitar que un acontecimiento negativo empeore con el transcurrir del tiempo.
- Poseer la capacidad de reacción no solo en aras de restablecer la normalidad que la organización presentaba hasta antes del evento crítico, sino para potenciar su resistencia y su capacidad como empresa (McManus, 2008).

Al criterio de McManus y otros autores (2007 citado en Gallardo & Jiménez, 2013) corresponde el siguiente enunciado, que determina las calidades y las ventajas de las empresas resilientes sobre aquellas compañías menos resistentes, a las cuales superan gracias a su mayor grado de flexibilidad:

- Las organizaciones resilientes poseen un conjunto de rasgos y modos de comportamiento que determinan el carácter o la identidad del individuo o de la comunidad (*ethos*). Su gestión está orientada hacia la generación de un mayor aguante frente a situaciones de caos.
- Tienen un alto nivel de conocimiento sobre la situación de dificultad, de amenaza y sobre las oportunidades, para lo cual desarrollan tareas de seguimiento, siempre teniendo en cuenta las señales fuertes o débiles del escenario.
- Se comprometen a fondo en la gestión proactiva que, en contraste con la actitud reactiva, consiste en prever, anticipar y planear estrategias para situaciones de cambios y de crisis. Estas acciones permiten diagnosticar niveles clave de vulnerabilidad.
- Implementan toda una cultura para promover las capacidades de adaptación, de repuesta rápida a los eventos nocivos y de innovación.

Parte de los rasgos específicos de cada organización son tanto sus determinadas fortalezas, como también sus debilidades más sentidas. Sin embargo, al margen de esta circunstancia natural, cada organización es susceptible de experimentar su propia “tormenta

perfecta”, fenómeno consistente en la confluencia de una serie de hechos o circunstancias que ocurren en un instante equis, combinación de factores que puede comprometer seriamente la existencia de una organización. Ya lo hemos visto páginas atrás en el caso de la trágica odisea de la aerolínea Malasya Airlines que ha además de hallarse al filo de la bancarrota, en 2014 no solo sufrió la pérdida de dos de sus muy costosos Boeings 777, sino que hoy padece uno de los mayores flagelos que pueda experimentar una compañía: la pérdida de confianza de los usuarios.

Si bien no hubiesen podido evitarse escenarios tan desoladores como el de la compañía asiática, al menos hubieran podido ser mitigados. Y es porque a menudo, y en lo posible, las empresas tratan de invertir en el desarrollo de destrezas para la pronta recuperación después de haber sufrido un tipo de disrupción. En la misma dirección, las organizaciones afectadas se esfuerzan por causar el mínimo impacto sobre los intereses y las expectativas de sus usuarios. Aunque lejos de las anteriores posibilidades, al destino de Malasya Airlines parecen quedarle tres cartas por jugar: a). Continuar como va después de sus desastres, inyectándole cuantiosas sumas de dinero, lo cual no vislumbra ninguna solución a largo plazo; b). Acogerse a las leyes de bancarrota, como hizo Japan Airlines, y c). Tratar de privatizar la compañía, rebautizándola y cambiando su imagen. Son tres opciones, todas tan complejas como altamente costosas (Chris de Lavigne, 2014 citado en ¿Puede una aerolínea sobrevivir a dos tragedias en un año?, 2014, 24 de julio.).

Así como en el caso de Malasya Airlines el punto más frágil de la cuerda fue el factor de la extrema mala suerte con la desaparición de una nave y con el derribamiento de una segunda, para otras organizaciones el lado más vulnerable puede resultar del incumplimiento de un proveedor importante, del fraude sistemático por parte de empleados o altos directivos, de un desastre natural, una huelga, una acción terrorista o simplemente de malas prácticas administrativas.

No obstante la diversidad de causales, uno de los motivos más recurrentes en las dificultades que enfrentan las organizaciones reside en los cambios repentinos, en las sorpresas a

veces extremas y en la velocidad de dichos eventos —un desplome en la bolsa de valores, un competidor que irrumpe en el mercado con un producto tecnológicamente revolucionario, un tsunami—, todo lo cual implica que las compañías tengan que buscar alternativas y aproximarse al concepto de resiliencia para visualizar y superar los pasajes críticos. Pero, mucho más que eso, ocurridos los acontecimientos, su meta como entidades resilientes es sobre todo alcanzar mayores niveles de competitividad en su desempeño (Medina, 2012).

He aquí algunos referentes de prestigiosas organizaciones —la mayoría de ellas con un lugar propio en la historia de los negocios— que no supieron dar respuesta a los cambios, y muchas de las cuales fueron absorbidas por otras, desaparecieron o están a punto de extinguirse:

- **Sega (Japón).** Llegó a ser uno de los gigantes de la industria de los videojuegos (The House of the Dead y Sonic). Por años, sus consolas (Megadrive) facturaron millones de dólares alrededor del mundo. Su error: Improvisar en términos de software de los productos (Sega Saturn y Dreamcast) que le saldrían al paso a la aplastante llegada de Playstation (Sony).
- **Kodak (Estados Unidos).** Compañía emblemática en el campo de la fotografía, ejerció su dominio en el mercado de las cámaras durante el Siglo XX e hizo significativos aportes al desarrollo de la tecnología. Su error: La desconfianza hacia el cambio, al persistir en prolongar la tradición del sistema de película fotográfica, mientras sus rivales más fuertes (Cannon, Sonny y Nikon) emprendían la disputa por ser primeros en la era digital. Acosada por los acreedores, hoy Kodak se aferra a no morir.
- **Nokia (Finlandia).** Monopolizó el mercado de la telefonía celular entre los años 90 del siglo pasado y la primera década del presente. Desarrolló el sistema operativo Symbian en aparatos de media y baja gama. Más de la mitad de los aparatos vendidos en el mundo eran de su marca. Su error: Persistir en Symbian, frente a las ventajas revolucionarias de los entrantes smartphones, iPhone y del sistema operativo Android (Google).

- **Daewoo (Corea del Sur).** Cuando alcanzó la cúspide del éxito, era el sexto fabricante mundial de vehículos, con una política de calidad y bajo costo. En los años 90 se empeñó en diversificar sus inversiones, al extremo de quedar en una compleja situación de endeudamiento. Su error: Aún con las cifras en rojo, continuó adquiriendo empresas. La crisis financiera en Asia (1997) la tomó por sorpresa. Declarada en bancarrota (1999), hoy pertenece a General Motors.
- **Blockbuster (Estados Unidos).** Con 9.000 tiendas y 60.000 empleados alrededor del planeta, llegó a ser la tienda de renta de películas y videojuegos número uno en el mundo. Su error: En medio de una combinación de factores adversos —la clásica “tormenta perfecta”, citada aquí antes (la competencia desigual con TV por cable, internet, más la piratería, etc.)—, la compañía literalmente se durmió en el estancamiento, mientras sus adversarios desarrollaban nuevas plataformas para la distribución de películas a domicilio y a través de máquinas expendedoras, con ventaja de costo estas últimas (un dólar, en el caso de Redbox), y vía streaming (a solo 8,99 dólares, con Netflix), con la opción de ver películas y series de televisión. Blockbuster se declaró en bancarrota (2011).
- **Pan American World Airways (Estados Unidos).** Más conocida como Pan Am (1930-1991), fue una de las aerolíneas de mayor liderazgo en el mundo. Su error: Pretender conservar el protagonismo internacional adquiriendo una nueva flota de Boeing 747, lo cual debilitó su estado financiero, mientras sus competidores innovaban en el mercado interno de los E.U. con políticas de bajo costo y mayor cobertura. Blanco de la fatalidad, un Boeing 747 de su propiedad chocó contra uno de la holandesa KLM en Islas Canarias (1977) y produjo el mayor desastre en la historia aérea. Un atentado terrorista (1988) a otro de sus aviones en Lockerbie (Escocia) aceleraría las causas de su desaparición.

Ante una galería de espejos como los anteriores, queda una primera gran reflexión: la manera desconcertante como muchos colosos de los negocios en el mundo se durmieron sobre los laureles, lo cual induce a pensar que muchas empresas de éxito, que por décadas se mantuvieron a la vanguardia en el mercado, encuentren hoy bastante difícil reinventar su modelo

empresarial. Y es porque cuando se ven inmersas en el centro de las turbulencias, donde todos los paradigmas pueden volar en pedazos, resulta muy factible que muchas compañías experimenten largos y profundos contratiempos mucho antes de lograr su recuperación.

Por lo mismo, y de cara a hechos como los mencionados, las organizaciones se interesan cada vez más por tomar opciones que en la práctica resultan relativamente efectivas, cuando lo deseable es que sean verdaderamente positivas. Y sobre todo cuando se trata de hacerles frente a situaciones que llegan a convertirse en crisis emblemáticas, ya sea por la severidad de su impacto, por el radio de influencia o por su agudización. En verdad, la prueba de fuego de las empresas resilientes está concentrada muy en particular en la categoría de las circunstancias más apremiantes, puesto que ellas ponen en riesgo la viabilidad y el porvenir de una compañía. Es, pues, la resiliencia el mecanismo por excelencia para ser empleado en los procesos estratégicos diseñados para desafiar las dificultades.

Fenómenos como las discontinuidades de orden tecnológico, los cambios en las regulaciones de la economía, los impactos de carácter geopolítico, la desverticalización y la desintermediación de las empresas, las alteraciones en las preferencias del mercado, las rupturas en los hábitos de los consumidores y las agresivas estrategias empresariales para lograr el favor de los compradores se cuentan entre los agentes que vienen haciendo mella en muchas de las ventajas competitivas que antes ofrecían las organizaciones.

Sin duda, la percepción de que hoy los escenarios son más inciertos, y de alguna manera más sensibles al factor sorpresa, más permeables a los cambios y a las disrupciones, contrasta con el pasado, cuando gran parte del mundo empresarial podía permitirse el privilegio o darse la tranquilidad de creer que la manera de hacer negocios era una sola, invariable y por lo mismo eterna. Por supuesto, las organizaciones asumían sus retos, se fijaban metas y tenían plena conciencia sobre la misión de innovar, pero no al punto de tener que hacerlo de modo radical, tocando su esencia. Hoy el verbo cambiar parecería ser cuestión de vida o muerte para

sobrevivir, y constituye uno de los grandes retos que deben manejarse desde las organizaciones resilientes.

En el convulso panorama actual, un botón de muestra de lo dramática que puede resultar la situación aún para las organizaciones líderes en el mercado, lo constituye el caso de IBM. Es así como entre 1990 y 1993 este gigante de la tecnología pasó de generar 6.000 millones de dólares a registrar pérdidas por casi 8.000 millones. Esta compañía, cuya gestión corporativa concede gran importancia a los procesos de resiliencia y seguridad bajo la consigna de experimentar y reaccionar a anticipar y ajustar, necesitaría cuatro años para que sus utilidades volvieran a su máximo nivel. Una caída libre, como la que IBM había experimentado, así como la prolongación de semejante estado crítico, conducen generalmente a cambios de liderazgo en las empresas y en el mercado. Muchos de estos cambios implican transformaciones finalmente exitosas, aunque no siempre exentas de efectos traumáticos en sus procesos. Y es porque, por mucho que parezca un acontecimiento feliz, una transformación al costo emocional, financiero y de tiempo llega a revelar la falta de resiliencia organizacional. En su nada fácil pulso contra las circunstancias, IBM volvía a la carga para cerrar el 2014 con las mejores cifras posibles, después de las dificultades del primer semestre, cuando sus utilidades cayeron en 21,4 por ciento en su beneficio neto (Mundo Contact, 2014, 16 de abril). En medio de tan complejo marco, la Antropología, la Ecología, la Lingüística y la Psiquiatría son algunas de las ciencias auxiliares de las cuales se vale la resiliencia a nivel de las organizaciones en su búsqueda de condiciones aptas para moverse en el cada vez más azaroso espectro de los negocios. Azaroso, porque tiene las implicaciones del riesgo y de la incertidumbre. Desde luego, el recurrir a los anteriores campos del saber no implica que la resiliencia organizacional no tenga el apoyo principal de las ciencias sociales, que en las situaciones de conflicto reconocen dos aspectos: el paso del trauma, o sea la capacidad para asumir el momento crítico, y en segundo término, el cómo salir del trance a través de un proceso de reconstrucción que conduzca a la nueva realidad.

Las organizaciones resilientes asumen como propio de su gestión el tener que enfrentar lo inevitable del presente: las consecuencias de las discontinuidades e interrupciones generadas por

cada turbulencia en sus ámbitos de operación. Una perturbación puede amenazar tanto la gestión como la existencia de una compañía. Esto se traduce en que las demandas y exigencias de las organizaciones resilientes también estén cambiando de manera constante, para ponerse a tono con los desafíos. El “cambio imprevisible”, nombre para la turbulencia en la complejidad del entorno de una organización (Boyne & Meier, 2009) implica que un sistema empresarial permanezca entre dos fuegos, como son los niveles de alto riesgo y de un futuro impredecible.

No obstante que el riesgo y la incertidumbre pudieran ser catalogados como la misma entidad, existe una diferencia sutil entre uno y otro factor. Por incertidumbre se traduce la posibilidad de teorizar sobre uno o varios acontecimientos que puedan devenir, pero sin visualizar un horizonte. Predecir la inminencia de dichos eventos es una probabilidad relativa. A su vez, riesgo significa que es posible pronosticar la probabilidad de un evento en el futuro (Waters, 2007).

Como producto de ello, la gestión del riesgo es un componente integral de la estrategia exitosa y de la operación de las organizaciones resilientes. El futuro implica incertidumbre y de esta deriva el riesgo (Waters, 2007). El problema en el manejo del riesgo consiste en que el riesgo siempre será un asunto hipotético, mientras no se exprese como evento (Alexander, 2003). Este enunciado lleva a la conclusión de que es solo a través de la retrospectiva como a menudo se detectan los desastres, sucesos para los cuales siempre deben estar preparados todos: personas, comunidades, organizaciones y Estados, dentro del entendido de que todo ello concierne muy especialmente a la resiliencia.

Es promoviendo los elementos de la resiliencia en sus sistemas como una organización puede desarrollar no solo una tolerancia al riesgo, sino también una destreza innata para asimilar, de manera proactiva, la incertidumbre del entorno. Gracias a ello, las compañías no solo alcanzarán mayores niveles de posicionamiento en el mercado y estarán mejor capacitadas para responder ante los acontecimientos de alto impacto, sino que serán más receptivas a las oportunidades y beneficios, manejando positivamente el factor incertidumbre. Es esta otra de las

muchas razones para sustentar que las organizaciones resilientes ofrecen respuestas más idóneas para la administración del riesgo.

Cuando en el párrafo que antecede mencionamos los sistemas de una organización resiliente, nos referimos a una compleja red de elementos interrelacionados y a una serie de subsistemas que comprenden elementos sociales y técnicos, y que a su vez interactúan mediante relaciones no lineales. Este engranaje da lugar a las organizaciones conocidas como de identidad única (Millet, 1998 & Coiera, 2007). Según lo postulan distintos investigadores (Dooley, 1997; Comfort et al., 2001; Dalziel & McManus, 2004; Vogus & Sutcliffe, 2007; Pettus et al., 2009), en ámbitos caracterizados por turbulencias importantes y en constante cambio, dichos sistemas responden cambiando también y adaptándose a las fluctuaciones ambientales. De esta manera, los sistemas pueden mantenerse en las funciones para las cuales fueron creados.

Aquí podemos comprender que si no operaran dichos cambios ante las situaciones adversas, tanto los sistemas como las organizaciones estarían funcionando en lo meramente relacionado con la recuperación, que puede conducir a ciclos de desarrollo adaptativo. Sin embargo, y en lugar de ello, la experiencia recomienda un enfoque basado en la resiliencia, a efectos de que las organizaciones puedan asimilar mejor los nuevos entornos de riesgo.

A manera de complemento de lo anterior, vale anotar que la resiliencia constituye la propiedad emergente de los sistemas de organización correspondientes a las cualidades y capacidades sin las cuales las organizaciones no podrían asimilar los ciclos de turbulencia. Es función de los mecanismos de las organizaciones resilientes el mejorar la conciencia situacional de las empresas, reducir sus niveles de vulnerabilidad en los ambientes de riesgo sistémico y recuperar los índices de su eficacia, una vez acontecidos los hechos de una interrupción.

Dentro del universo de factores desestabilizadores en el terreno empresarial ocupan un lugar importante aquellos de carácter disruptivo. Se trata de sucesos que las organizaciones

resilientes reconocen como elementos precursores de los procesos resilientes y a los cuales clasifica en tres clases: Desastres naturales, accidentes y ataques premeditados. Dichas categorías se diferencian según el rol de los individuos y de acuerdo con los factores aleatorios causantes de tales eventos. Por lo tanto, los procedimientos para formularlos y resolverlos, también deben ser diferentes.

En el orden de los eventos de naturaleza disruptiva que deben enfrentar y resolver las organizaciones resilientes, Sheffi (2007) formula el modelo de un perfil basado en el desarrollo hipotético de una disrupción, y para ello considera una secuencia que se desarrolla en ocho fases. En su exposición de motivos, el autor estima oportuno resaltar el carácter diferencial propio de las disrupciones, toda vez que, de acuerdo con cada organización y circunstancia, esta clase de imprevistos jamás presenta una similitud. A manera de síntesis, la secuencia elaborada por Sheffi es como sigue:

1. **Preparación:** Las empresas pueden prever y disponerse para minimizar el impacto de una disrupción, con el propósito de minimizar sus efectos.
2. **El suceso disruptivo:** Es cualquier situación que comprometa la operatividad de una empresa. Ejemplos: El instante del tornado, de la explosión de la bomba, del accidente, del proveedor que se marcha, etc. El hecho es típico por su alto impacto, no obstante ser de baja probabilidad como fenómeno. Es lo que podríamos llamar evento *HILP*.
3. **La primera respuesta:** Toma de las decisiones oportunas para que los efectos no sean más graves. Ejemplos: Reacción de los cuerpos de socorro, la policía, etc. La duración de esta fase dependerá de la magnitud del acontecimiento.
4. **El retraso del impacto:** En ciertos casos, el efecto se siente de inmediato. En otros, puede retardarse antes de afectar a una organización, todo ello dependiendo del tamaño del hecho.

5. **El impacto total:** A veces el impacto de la disrupción implica la caída abrupta en el desempeño de la organización. En otros casos, la disrupción impacta instalaciones físicas y el impacto total es inmediato.
6. **Preparando la recuperación:** Esta instancia pudiera ser simultánea con la primera respuesta, según la reacción de la organización afectada. Ejemplo: Evaluación inmediata de nuevos proveedores o el redireccionamiento de recursos para los antiguos provisos, por si estos sufrieron daño.
7. **La recuperación:** Entre otras estrategias, para el retorno a la normalidad ciertas organizaciones extienden la jornada laboral, se refuerzan con nuevos empleados, buscan compañías maquiladoras, etc.
8. **El impacto a largo plazo:** Si la relación compañía/cliente sufrió durante el proceso, el impacto tomará tiempo, y superarlo no será fácil.

Inmanente —adjetivo que el DRAE define como inherente a algún ser o que va unido de manera inseparable a su esencia, aunque racionalmente pueda distinguirse de ella— es la naturaleza del riesgo con relación al sector empresarial. En otras palabras, riesgo y organización son inevitablemente el uno al otro, inclusive en el plano de las organizaciones resilientes. Y lo son, en la circunstancia de que los riesgos pueden surgir en una sola unidad de negocio o en un proyecto único. Trátese de los derivados del entorno, que sean generados por la misma organización o que tengan carácter empresarial, los riesgos implican para las compañías resilientes el tener estas que establecer un marco de referencia para enfrentarlos. Marco que las organizaciones resilientes deben construir con base en la formulación de una serie de inquietudes e interrogantes pertinentes, en procura de respuestas coherentes con el problema a resolver. A manera de complemento, esta clase de procedimientos exploratorios puede incluir, por ejemplo, un mapa de vulnerabilidades que estipule y clasifique las causas y sus efectos sobre la organización.

Dentro del esquema propuesto podrán tipificarse las áreas involucradas en la situación de dificultad o de conflicto. Por ejemplo, las de carácter financiero (contemplando asuntos como los de orden macroeconómico, del mercado, de crédito, de ingresos, de cartera, etc.), de naturaleza estratégica (decisiones corporativas, objetivos por cumplir o en entredicho, oportunidades en perspectiva, retos del mercado), de riesgo (amenazas reales o potenciales, aleatorias, externas o internas) y del orden operacional (comportamiento laboral, políticas de seguridad interna, productividad), para ser sometidas al respectivo análisis.

En materia de prevención, particularmente de riesgos, y aunque afín a las hipótesis de Sheffi, la firma de consultoría Booz Allen Hamilton (Medina, 2012) propone un enfoque alternativo, que define como la resiliencia organizacional, el cual está soportado en tres pilares, a saber: La evaluación del riesgo, la adecuada disposición de información y los procesos de gobierno. Desde este punto de vista, para poder ampliar su margen de maniobra y de capacidad preventiva, una organización requiere integrar dicho conjunto de elementos a la planeación estratégica y de negocios. Según la empresa consultora, esta conjunción de valores hará posible que las organizaciones resilientes puedan tener una mejor perspectiva del riesgo.

Con este tipo de ejercicios las organizaciones resilientes tienen por objeto anticiparse a los riesgos, aplicando un criterio selectivo para la adopción de la estrategia más idónea. Es decir, aquella que ofrezca la suficiente capacidad de respuesta en los escenarios críticos. Es de esperarse que una vez diagnosticada la situación, con base en los factores que hacen vulnerable a una compañía o que la exponen más allá de los márgenes racionalmente tolerables, las organizaciones resilientes se darán a la tarea de diseñar los escenarios más probables (Marcos & Macaulay, 2008), escenarios que a su vez sirvan para proyectar soluciones apropiadas y para desarrollar espacios de capacitación.

Destreza de las organizaciones resilientes, la administración del riesgo es una propiedad que se construye mediante el ejercicio cotidiano, con base en la cultura empresarial y en el ejercicio propio de la Administración. Originada en la resiliencia organizacional, esta habilidad

ofrece a las compañías la prerrogativa de monitorear no solamente el nivel de los riesgos convencionales, sino de aquellos relacionados, por ejemplo, con la administración de los ingresos y con otros valores importantes de una empresa.

La experiencia indica que las organizaciones, en este caso las resilientes, que se comprometen a perfeccionar su capacidad de recuperación siempre estarán más a tono con la realidad, y en esa medida tendrán una mejor preparación, inclusive ante acontecimientos de alto impacto y baja probabilidad (*HILP*), que suelen tener fuertes repercusiones, y estarán mejor dispuestas para hacer frente a las discontinuidades de tipo ambiental. El acoger la resiliencia como parte de su gestión corporativa hace más viables a las empresas en dos ámbitos determinantes: supervivencia y sostenibilidad.

4.8.2 Organización saludable

Ante todo, en la organización saludable se reconocen dos componentes implícitos: organización y salud. En cuanto a *organización*, se trata básicamente de los modos como se da estructura y gestión a los procesos laborales, pasando por el diseño de los puestos, los horarios de trabajo y los aspectos pertinentes a la dirección, efectividad y estrategias empresariales con las cuales se identifiquen y adapten los trabajadores. Y acerca del adjetivo *saludable*, proviene de la noción de que obviamente es posible diferenciar entre sistemas empresariales sanos y sistemas enfermos. Lo cual implica la diferencia en el modo de constituir y gestionar los procesos de trabajo, con resultados más saludables unos que otros (Wilson et al., 2004).

Por extensión de las características y los alcances de la organización resiliente, por empresa saludable puede entenderse aquella que posee la capacidad para desarrollar de modo metódico, interactivo y determinado una serie de prácticas saludables en la gestión de los procesos de trabajo, con la consecuencia positiva de lograr empleados más sanos y de alcanzar resultados empresariales igualmente vigorosos. Con el suficiente potencial de motivación y de salud psicológica entre sus trabajadores, una organización saludable está necesariamente en condiciones de poder subsistir a las situaciones de crisis y a lo impredecible de la economía y de las finanzas.

En el concepto de organización saludable interviene todo un sistema de valores a partir de cada individuo que ingresa al mundo del trabajo, lugar donde se supone que deben existir un determinado régimen de vida y una cultura propia. A tal escenario se llega necesariamente con una particular escala de valores, de creencias y de concepciones personales que, aunque son susceptibles de que la cultura organizacional influya de manera importante sobre la conducta y los valores del trabajador, son igualmente determinantes en la construcción de la salubridad empresarial.

Cualquiera que sea el estatus de un empleado dentro de una organización, en términos de salud corporativa son justamente los valores los generadores de la motivación de los individuos, de su nivel de compromiso y de su grado de afecto hacia las experiencias de trabajo y hacia la compañía. En el léxico del comportamiento empresarial, los valores son creencias inalterables en procura de los mejores resultados o de las opciones a seguir, de acuerdo con las respectivas circunstancias.

¿Por qué el énfasis sobre los valores y criterios de los individuos en la concepción de las organizaciones resilientes y asimismo saludables? Porque con ellos se pretende exaltar la importancia de las personas como el primer patrimonio empresarial, porque los valores y los criterios son susceptibles de ser contruidos y promovidos, y porque constituyen una fuente integradora dentro de la fuerza laboral en la búsqueda de objetivos empresariales comunes. Justo porque también pueden ser un asunto subjetivo, cabe admitir que no necesariamente hay unanimidad sobre lo que significan los valores y los puntos de vista según cada organización. Así, por ejemplo, mientras algunos encuentran un valor en la independencia, otros pueden optar por la tradición. Otra muestra de que no siempre hay consenso en cuestión de valores a nivel de las organizaciones puede estar entre quienes aprecian más el poder y el éxito personal, y quienes privilegian la benevolencia y el espíritu de servicio a los demás. De igual manera, en este sentido se dan situaciones dispares como, por ejemplo, las relacionadas con quienes defienden la innovación y con aquellos que se aferran a los valores más conservadores.

En favor de la buena salud de las organizaciones, la resiliencia empresarial se ocupa de formular soluciones a las diferencias que en la concepción de valores y de criterios puedan tener los individuos entre sí o los empleados frente a las compañías. A este segundo propósito, un caso muy recurrente y negativo en la relación de trabajadores y empresa se da, por ejemplo, cuando la dirección corporativa decreta medidas de austeridad en detrimento de los intereses de la colectividad. Del mismo modo, y también en lo relacionado con la salud empresarial, es mediante la resiliencia organizacional como se pretenden resolver las diferencias de orden cultural que suelen producirse dentro del conglomerado de trabajadores. Por lo general, la

diversidad cultural bajo un mismo techo supone sensibles diferencias, capaces de degenerar en conflictos que afectan los intereses de las organizaciones y que al mismo tiempo atentan contra el bienestar de los empleados.

Esenciales para el logro de una organización saludable, los valores están profundamente ligados a las actitudes y a las conductas. De ellos derivan conceptos, ideas y pensamientos, pero su verdadera relevancia dentro de una compañía se traduce en el comportamiento de las personas. Determinantes para la sana convivencia en comunidad, es gracias a los valores como se regula la conducta y se establecen las pautas para el buen funcionamiento de las relaciones sociales. A menudo hay la tendencia de asociarlos con reglas y normas de comportamiento, pero en realidad ellos implican la toma de decisiones. Es decir, las personas actúan de determinada forma con base en la importancia que para cada quien representa un valor equis. A nivel organizacional, los valores constituyen el marco del debido comportamiento de sus trabajadores. En una empresa resiliente y de hecho lo suficientemente saludable, los valores dependen de la naturaleza de la organización —como su razón de ser—, del propósito para el cual fue constituida —por ejemplo, sus objetivos— y de su proyección en el tiempo, que se relaciona con su visión. Como parte de las políticas empresariales, todo ello implica generar las actitudes y las acciones necesarias para alcanzar metas.

Tanto como la sociedad misma, las organizaciones tienen su gran soporte en valores fundamentales, toda vez que son estos los que determinan a los individuos en atención a sus creencias y conductas al servicio de determinados objetivos y expectativas. Resultado de procesos de aprendizaje, los valores marcan la concepción práctica, las normativas heredadas entre las generaciones y les brindan a las personas la seguridad necesaria para su crecimiento y para proyectarse dentro de las organizaciones.

Cuando una persona se vincula a una compañía que tiene sus valores ya determinados, ese individuo los admite de manera expresa y se compromete a ponerlos en práctica. Esto es lo que toda organización espera de su gente. Por lo mismo, se entiende que los valores

organizacionales deben manifestarse particularmente en el ejercicio del día a día de sus empleados, asunto que, por supuesto, reviste una importancia superior a los enunciados generales de una compañía. De no ocurrir de esta manera, resultará de gran importancia que la organización revise el modo en que se trabajan dichos valores, cuestión que adquiere singular importancia a nivel de la resiliencia empresarial y de sus objetivos de hacer saludable a una compañía.

En efecto, para ser saludable, una organización requiere del concurso de empleados física, emocional y psicológicamente sanos. Apoyada en los criterios de la resiliencia, la tarea corresponde a las políticas de Recursos Humanos, que deben armonizar los valores de los individuos con el contexto organizacional. Por ello, hoy las empresas evolucionan en dirección hacia el mejor conocimiento psicológico de sus trabajadores, la capitalización de la experiencia y del talento de su gente, así como en la promoción de la autogestión. Esto explica que en los últimos tiempos haya hecho carrera una conciencia empresarial sobre la creciente importancia de satisfacer las necesidades individuales y colectivas de sus empleados, obviamente sin descuidar las de la organización en particular y las de la sociedad en general.

Así como la prevención y la visualización de los diversos escenarios son parte esencial de la resiliencia organizacional, para lograr empresas saludables el campo de la Psicología de la Salud Ocupacional tiene por objeto la mejora sustantiva de la calidad de vida laboral. Calidad que incluye la promoción y la protección de aspectos de capital importancia como los de la seguridad social, la salud y el bienestar de los trabajadores (National Institute of Occupational Safety and Health, NIOSH) (Salanova, 2009). La experiencia señala que toda acción encaminada a promover la salud y la realización personal de los trabajadores tiene una amplia compensación a nivel organizacional. En verdad, con ello se preservan y se generan condiciones que despiertan la motivación y aumentan la capacidad de trabajo de las personas.

Entre las metas de una organización saludable está la integración del conocimiento con la experiencia de múltiples disciplinas, sobre todo las relacionadas con la Conducta Organizacional,

el desarrollo de los Recursos Humanos, la Ergonomía, la Medicina del Trabajo y la Psicología. Es deseable que la armonía y la dinámica de estas ciencias se traduzcan en un clima laboral saludable, fundado en las correctas prácticas empresariales en favor de las ya mencionadas seguridad social, salud y bienestar de esa gran familia que deben constituir sus integrantes.

Desde tiempos ancestrales la Psicología —y más tarde la Psicología de la Salud Ocupacional— persistió en abordar fundamentalmente los aspectos negativos de la conducta humana. Frente a este panorama, el investigador y catedrático Martin Seligman (1999 citado en Fernández, 2011), presidente de la Asociación Americana de Psicología, se empeñó en un cambio de mirada y de enfocarse en lo positivo del comportamiento. Según Seligman, había transcurrido demasiado tiempo dedicado al seguimiento de los traumas, las fobias, las enfermedades, así como al estudio del estrés, la ansiedad, la depresión, etc. En contraste, un mínimo porcentaje de investigaciones se ocupaban de analizar los rasgos comunes de los individuos generosos, solidarios y felices. La relación entre el enfoque negativo y el positivo era equivalente a 21/1 en el lapso comprendido entre 1967 y el año 2000.

Con Seligman a la cabeza, fueron también el devenir de las épocas y el desarrollo de disciplinas como la resiliencia organizacional, como en el orden corporativo han surgido nuevos enfoques sobre el tema. Así, la inclinación de la Psicología hacia el lado negativo que postulaban los estudiosos ha merecido importantes replanteamientos en ambientes como el de la gestión de la salud en el campo laboral. Inspirado en el modelo médico, el paradigma tradicional empeñado en destacar lo negativo o lo oscuro del comportamiento se abre hoy hacia nuevas perspectivas en un sentido completamente opuesto. Es así como dentro de las pautas de la resiliencia organizacional emergen tendencias hacia una aproximación positiva y novedosa en cuestión de los fenómenos que impactan a los empleados, buscando descubrir y promover sus fortalezas, de modo que aporten a un desempeño empresarial óptimo, para que este a su vez responda satisfactoriamente a las necesidades y a los cambios que demandan la sociedad y el mercado.

Es justamente dentro de este marco donde podemos visualizar la naturaleza de las organizaciones saludables en cuanto a que sus esfuerzos sistemáticos y proactivos son determinantes para el mejoramiento de la salud de los trabajadores, y en consecuencia para la salud de sus empresas. Para ello es conveniente llevar a cabo una serie de prácticas como las concernientes a la mejora en las condiciones laborales, la estimulación del ambiente social y la mejor interacción de los empleados con la compañía. Así como existen las organizaciones saludables, las hay también aquellas que pudieran ser llamadas tóxicas, precisamente por su tendencia contraria, es decir, porque hacen abstracción de asuntos tan significativos como la salud y el bienestar de sus empleados, en detrimento de lo social, lo cultural y lo organizacional, con las previsibles consecuencias negativas en diversos los niveles corporativos.

Las organizaciones catalogadas como tóxicas son la negación de la empresa resiliente al propiciar ambientes laborales con bajos índices de sensibilidad y motivación. Son identificables por al menos cinco ítems negativos: La comunicación, determinante en la vida empresarial, allí es precaria y sus efectos negativos comprometen a los niveles individual, de grupo y corporativo. Consecuencia de ello, las relaciones de sus integrantes marcan tendencias al modo impersonal o conflictivo. En materia de resolución de las diferencias de los trabajadores entre sí o ante la empresa, hay ambigüedad de roles en ambas partes. Con graves implicaciones para el clima de trabajo, existe ausencia de *feedback*, que en el ámbito laboral es un sistema de comunicación para la socialización, entrenamiento, mejora del desempeño y dirección de sus miembros. Un quinto aspecto principal de las empresas tóxicas está relacionado con la falta de identificación de sus empleados con la organización.

Fundadas precisamente sobre las bases de la resiliencia organizacional, por extensión pueden considerarse organizaciones saludables aquellas entidades que responden a objetivos principales como los siguientes:

- La salud constituye un valor superior en términos estratégicos de la organización. No se trata solamente de la salud como un fin, sino también como un instrumento en función de un propósito.
- Desarrollan climas laborales saludables y seguros, tanto en lo físico como en lo emocional, lo cual permite reducir al máximo las tasas de accidentalidad y de morbilidad.
- Promueven la calidad ambiental en las relaciones entre los empleados, y entre estos y la compañía, para estimular la sana convivencia y por ende la satisfacción por el trabajo.
- Tanto en lo individual como en lo grupal, consiguen despertar en las personas la convicción de ser elementos vitales y de asumirse comprometidas (*engaged*) en sus tareas y objetivos como individuos y como trabajadores.
- En la relación empresa-empleados, se les brindan a los trabajadores servicios de alta calidad en salud, bienestar, recreación, cultura, etc., para fortalecer los lazos de integración y para motivar el sentido de pertenencia e identificación con la empresa.
- Se fomentan las mejores relaciones con el entorno empresarial, promoviendo la imagen positiva de la organización y desarrollando responsabilidad social corporativa.

Las organizaciones saludables contemplan una perspectiva global y de integración, que atiende desde los fundamentos tradicionales de la salud hasta los más recientes criterios ocupacionales en el manejo del estrés, la seguridad y la salud laboral. Son asimismo de su órbita los aspectos atinentes a la conducta organizacional, los Recursos Humanos y, por supuesto, la Administración y la Economía. Soportadas sobre los pilares del carácter resiliente, las organizaciones saludables invierten esfuerzos para potenciar el buen clima y el bienestar de sus trabajadores y con ello estimulan la productividad. Instrumentos para conseguirlo son en particular la generación de puestos adecuadamente diseñados, la creación de ambientes sociales y solidarios, promoviendo la equidad y el acceso a oportunidades para progresar dentro de la

compañía y estableciendo entre sus empleados un punto de equilibrio entre vida privada y trabajo. Desde la resiliencia, pasando por la salud, se trata de esfuerzos empeñados en que las personas sean por sí mismas el medio para el fin de ser felices en la vida laboral.

4.8.3 Organización feliz

Ya esbozado en párrafos anteriores cómo una de las más señaladas búsquedas existenciales del hombre a través de los tiempos ha sido la felicidad, y aunque esta noción pueda ser cuestionada como un concepto subjetivo, de cualquier manera tan singular estado del espíritu supone en la práctica el más alto grado de satisfacción de vida. No obstante ser objeto de entredichos, la percepción de felicidad o el asumirse feliz una persona o una colectividad constituyen una especie de soplo vital para desempeñarse mejor en el mundo del trabajo y de la Administración.

Manifiesta aquí la concordancia entre resiliencia y salud a nivel organizacional, la correlación de ambas hace posible la existencia de empresas felices. Una organización resiliente puede ser una organización feliz gracias, por ejemplo, a sus fortalezas para manejar la incertidumbre, a su aptitud para administrar los riesgos, a su tenacidad para sacar lo bueno entre lo malo de las circunstancias adversas, así como para cambiar de un enfoque en la solución de conflictos a otro en procura de objetivos y desafíos constructivos. Y en este último sentido, porque no solo se trata de resolver dificultades, sino también porque existe la necesidad de fijarse metas para la superación personal y el crecimiento a nivel empresa.

Producto de la evolución de la sociedad, la cultura, las ciencias, la política y la economía, pero también como consecuencia de nuevos riesgos y desafíos, hoy a nivel organizacional se plantean nuevas búsquedas, empeñadas en mejorar a los individuos, optimizar su desempeño y motivar condiciones de vida lo más próximas a la plenitud material y espiritual, calidades que suelen ser asociadas con la felicidad. Para tales fines, y en medio de un sinnúmero de transformaciones y frente a las nuevas realidades sociales y económicas, hay en la vida empresarial un ítem altamente significativo, y es el correspondiente a las relaciones laborales. En este campo resultan indispensables asuntos como la creación de canales abiertos para la comunicación organizacional, el desarrollo de equipos de trabajo funcionales —compuestos por trabajadores de nivel jerárquico afín, pero provenientes de diversas áreas, para cumplir una meta

equis—, la potenciación de estilos de liderazgo saludables y el fomento de una cultura de calidad de servicio al cliente y al ciudadano.

Con un criterio incluyente, basado en la necesidad de dar participación a las generaciones radicalmente distintas en el contexto del trabajo, las organizaciones no solo entienden la importancia de entrar en la onda de la resiliencia, y por lo mismo de la salud corporativa, sino que también han comenzado a cuestionarse y a llevar a cabo acciones complementarias, conducentes a alcanzar la felicidad entre sus empleados. Desde luego, no se trata meramente de asignar mejores remuneraciones, sino de atraer y fidelizar —según el DRAE, es conseguir, de diferentes modos, que empleados y clientes permanezcan fieles a una empresa—, incentivar el talento y hacer que sus trabajadores se asuman como personas más comprometidas, y por lo tanto mejor dispuestas a enfrentar con entusiasmo y sentido crítico las dificultades y las oportunidades propias de la gestión administrativa.

Por tratarse de individuos más saludables, los trabajadores resilientes están más cerca de ser personas psicológica y emocionalmente sanas, quienes por sus valores, espíritu consecuente y visión de las cosas, aún en los escenarios más complejos, pueden hacer más viable el ideal de su propia felicidad y de la felicidad corporativa. Felicidad que para las organizaciones implica superar el concepto según el cual las empresas solo deben preocuparse por proporcionarles a sus empleados unos recursos para que ellos apenas cumplan con sus labores. En verdad, y a efectos de no quedarse solamente en el discurso de la resiliencia organizacional, es importante que las compañías implementen proyectos de vida con y para sus empleados, con el fin de que estos puedan crecer y encontrar su potencial como personas y como trabajadores. En procura de la ansiada felicidad corporativa a partir de un sano equilibrio entre la vida personal y la vida laboral, es de esperarse que las organizaciones le apuesten a la práctica de políticas fundadas en el bienestar de sus colaboradores.

Para Seligman (s.f. citado en Gómez, s.f.), considerado el padre de la Psicología Positiva —campo que puede sintetizarse como el estudio científico del funcionamiento óptimo del ser

humano—, la felicidad laboral se manifiesta en tres niveles: En primer lugar, dentro de la perspectiva emocional, según la cual el trabajador experimenta una conexión emocional positiva, que lo hace sentirse un ser feliz con relación a lo que hace y lo que recibe. En un segundo plano, el trabajador reconoce su vocación, se motiva y “es feliz”, y en un tercer aspecto, localizado en la cima de la pirámide, el individuo es consciente de su crecimiento, se proyecta y se reconoce gratificado con la labor que desempeña. Esta última es considerada la perspectiva espiritual de trascender realmente en el trabajo.

De tal magnitud es hoy el tema en Colombia, que el mundo empresarial reconoce ya la trascendencia de desarrollar alternativas y proyectos enfocados hacia la búsqueda de la felicidad para sus plantas de personal, con la comprobación de que los empleados felices y los mejores niveles de productividad están estrechamente relacionados. Dentro de este contexto, que supone el auge de las políticas de recursos humanos, se abren paso conceptos tan especializados como el de la neurofelicidad, catalogada como un instrumento eficaz para que los equipos de trabajo se sientan más a gusto en su entorno laboral, lo cual redundará en un desempeño y un ambiente laboral superior (Vengoechea, 2015 citado en Una organización se construye y crece con gente feliz, 2015, 28 de marzo).

La misma muestra de Human Capital indica que en cuatro de cada diez organizaciones dichas iniciativas han redundado en favor de un mejor clima de trabajo y de una mayor convivencia entre los empleados. Los números del mismo estudio arrojan también una mayor efectividad en las tareas ejecutadas por los trabajadores, al mismo tiempo que certifican cómo los empleados felices y motivados desarrollan mejor su talento. Las consecuencias de estos procesos saltan a la vista, y es porque los niveles de productividad se están incrementando de modo importante.

Al mismo tiempo que hacen de la resiliencia organizacional un modo de vida y un sistema para la optimización de su gestión, hoy muchas organizaciones replantean sus políticas en materia del recurso humano y son conscientes de su responsabilidad en la identificación,

profundización y desarrollo de iniciativas para generar espacios de convivencia, diálogo, reflexión y planificación. Espacios que resultan claves en la búsqueda de bienestar y felicidad para los trabajadores. Esta labor implica adoptar estrategias para que la buena salud mental y emocional sea un motor del desempeño y del éxito de las empresas. La tarea por llevar adelante consiste básicamente en identificar aquellos elementos y ambientes que permitan el desarrollo de individuos más felices, cuya satisfacción se vea reflejada en organizaciones más productivas y exitosas.

En favor de los individuos y también de las organizaciones a las cuales pertenecen, la felicidad puede conducir a las personas a ser mucho más fructíferas, lo cual pudiera aproximarse al ideal perfecto: ser felices para trabajar y no, trabajar para ser felices. En términos de gerencia y felicidad, que en otros tiempos parecieran temas ajenos entre sí, las nuevas realidades implican el desarrollo de grandes esfuerzos dedicados a la investigación y al fomento de la felicidad como un factor decisivo para el buen desempeño empresarial. En este sentido, en la literatura del mundo laboral y de los negocios abundan experiencias, hipótesis y estudios sobre las intangibles ventajas de que los individuos perciban o experimenten el sentimiento de la felicidad en sus lugares de trabajo, que necesariamente deben corresponder a empresas resilientes y saludables.

El énfasis sobre el tema de la felicidad como objetivo empresarial implica la predisposición de las organizaciones hacia los ambientes de trabajo donde prevalezcan valores como amistad, comunicación, compromiso, conciliación, confianza, empatía, flexibilidad, sentido de pertenencia, solidaridad, tolerancia, etc. Características como las anteriores han sido la nota predominante en el escalafón de las mejores empresas para trabajar en países como España, de acuerdo con un estudio del Instituto Great Place to Work, realizado entre 250 compañías que emplean a 220.000 personas. Voceros de la farmacéutica Lilly y las informáticas Microsoft y Cisco, que se llevaron los honores entre las compañías con más de 1.000, 500 y 250 trabajadores respectivamente, coincidieron en la necesidad de promover ambientes de trabajo relajados y eficientes, donde la clave es la confianza, porque mueve montañas (Arroyo, 2008, 25 de mayo).

Siempre teniendo como referencia que las organizaciones resilientes propenden por mejores condiciones para la salud ambiental, con beneficios tales como una mayor disposición de los empleados para asumir sus deberes, es la humanización del empleo el factor diferencial entre las compañías más solicitadas y exitosas con relación al resto. No obstante esta visión, que pudiera marcar una tendencia universal en la aspiración de los trabajadores a ser bien tratados, parece probable que no siempre la gestión corporativa responde a las expectativas. Al menos así queda de manifiesto por un reciente y novedoso estudio del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MITT), difundido por la publicación británica Mail Online, según la cual los trabajadores consultados dijeron preferir las órdenes impartidas por máquinas y robots, que recibirlas de seres humanos (Prigg, 2014, 25 de agosto).

Contra muchos de los modelos empresariales que por décadas han pretendido que generando mayor presión sobre los trabajadores se obtienen mejores niveles de productividad y eficiencia, hoy las estadísticas se encargan de poner en evidencia todo lo contrario. Al mismo tiempo, es desde la resiliencia organizacional como queda planteado que humana ni laboralmente se trata apenas de sobrevivir y de resistir, sino de aprovechar los desafíos para aprender de ellos, crecer y obtener beneficios, tanto en lo personal como en función de equipo y consecuentemente de empresa.

No obstante los desarrollos en el campo de los Recursos Humanos y lo elocuente de las cifras en materia de mejores balances de aquellas empresas que promueven el bienestar y la felicidad de sus empleados frente a compañías que manejan otras políticas, son todavía mucha la tenacidad y el emprendimiento que necesitan las organizaciones resilientes para reducir la brecha entre unas y otras. Sin que una encuesta, por amplio y profundo que pretenda ser el universo consultado, sea la última palabra en el tema, no dejan de sorprender ciertos indicadores. Es el caso de un estudio de la firma Gallup (2013) (McGregor, 2013, 10 de octubre) realizado en más de 140 países, con resultados como que solo el 13 por ciento de los encuestados se sienten realmente comprometidos con sus empresas o tienen voluntad para ir a trabajar. El 63 por ciento dijo estar no comprometido o simplemente sentirse desmotivado y con pocas probabilidades de

hacer un esfuerzo adicional para evitarlo, mientras el restante 24 por ciento se declaró “activamente desconectado”, verdaderamente infeliz o improductivo. El mismo estudio de Gallup considera que los trabajadores carentes del sentido de compromiso hacia sus organizaciones no solo frenan el desarrollo de las mismas, sino que además constituyen una vena rota para sus empresas, además de que generan cuantiosas pérdidas para las economías desarrolladas y las emergentes. Todo lo cual, por supuesto, exige prioridad en la atención de quienes conducen el mundo de los negocios.

Para ampliar la perspectiva sobre tal estado de cosas, estudios de la firma Gallup publicados en el segundo semestre de 2014 dan cuenta de que los trabajadores en condiciones de insatisfacción o infelicidad llevan una vida improductiva, con sensibles efectos negativos sobre las ganancias de las organizaciones (Hunt, 2014, 5 de agosto). En el mismo informe, la prestigiosa compañía encuestadora y de análisis de datos destaca que indicadores como los de altos niveles de ausentismo, rotación crónica de puestos dentro de la compañía, además de los problemas de control de calidad y del desmejoramiento en la productividad, son apenas algunas de las trascendentales consecuencias nocivas que para una organización representan los empleados no satisfechos, lo cual genera, solamente en los Estados Unidos, pérdidas anuales estimadas en unos 550.000 millones de dólares. Este es, pues, el altísimo costo empresarial por cuenta de la gente que es infeliz en su sitio de trabajo.

El sombrío panorama descrito ahora marca un sentido contraste con los esfuerzos de aquel sector empresarial que reconoce importantes estímulos a sus colaboradores, en función de mejores resultados, siguiendo los patrones de la resiliencia organizacional. Por ejemplo, la modalidad del teletrabajo es una de las tantas estrategias de motivación laboral que plantean muchas de las grandes compañías posicionadas entre las mejores del mundo para trabajar. Con la implementación del trabajo a distancia, el empleado decide dónde, cómo, qué y cuándo trabajar.

Según la directora general de Recursos Humanos de Microsoft, Elena Dinesen (s.f. citada en Arroyo, 2008, 25 de mayo), en su organización es posible interactuar con los tele-trabajadores

mediante reuniones periódicas, presenciales o a distancia, propiciando con ello un clima de armonía entre la vida personal y la vida laboral de los empleados. ¿Resultado? Las ventas se dispararon en 18 por ciento, con un ahorro del 20 por ciento en el rubro de viajes. ¿Cómo fue posible lograrlo? Microsoft debió proveer de portátiles y teléfonos con tecnología Windows, ADSL y tarjetas 3G a sus empleados. Dinesen reporta que la recuperación de esta inversión ha sido altamente positiva.

A estas alturas del discurso —ambientes felices, empleados felices, organizaciones felices...—, ¿será posible imaginar que, producto de las sanas prácticas corporativas en favor de sus empleados, haya también clientes felices, lo cual sería el equivalente a la cereza que reclamaba el pastel tan prolijamente elaborado? Sondeos y análisis al respecto indican que sí es posible lograr clientes felices como consecuencia de una gestión empresarial orientada en la dirección correcta. Pero, ¿quiénes son o cómo definirlos? La consultora y columnista Lisa Ford (2011, 4 de agosto) los determina como los consumidores que ante todo guardan lealtad con la compañía, gracias a que ella les tiene resueltos sus problemas y satisfechas sus necesidades. De acuerdo con la misma fuente, los tarjetahabientes de American Express aumentaron en 9 por ciento las compras con esta tarjeta (2011), como contraprestación al que consideran un gran servicio al cliente.

Una investigación adelantada por RightNow (sic) (RightNow Study, 2010, 15 de octubre) revela que el 85 por ciento de los consumidores encuestados están dispuestos a gastar más en favor de determinado producto o servicio, siempre y cuando tengan asegurada una mejor atención al cliente. Con el poder que significan los buenos resultados en la productividad, la actitud de compromiso de los empleados constituye una razón alentadora para que las organizaciones se preocupen cada vez más por invertir en el factor humano. Tener trabajadores comprometidos implica contar con gente motivada, entusiasta, con espíritu de asociación y de organización. Esta clase de individuos se mueve muy especialmente dentro de los criterios y parámetros de lo que se conoce como el Capital Psicológico, tema que abordaremos en el siguiente apartado del presente trabajo.

Una encuesta de Gallup (Ford, 2014, 4 de setiembre) en Estados Unidos realizada en 2009 pone de presente que los empleados altamente comprometidos con su causa son dados a resolver de manera más creativa los problemas de los clientes e incluso a involucrarse con ellos. De acuerdo con dicho estudio, este mismo rango de empleados fue evaluado como muy abierto a proponer ideas para mejorar su compañía, lo cual traduce que los trabajadores más consagrados son también los más felices, y pueden asimismo ser una gran alternativa para hacer clientes felices. Entonces, ¿cómo no admitir, y sobre todo cuando se declaran felices, que las personas constituyen el patrimonio máspreciado de una organización?

Aquí entramos a entender mejor la trascendencia de los individuos como el verdadero sustrato del mundo corporativo. Según el hombre es la célula que conforma el tejido empresarial y social, para efectos de determinar su rol, su gestión y resultado, y para un mayor aprovechamiento de sus fortalezas y potencialidades, es imprescindible apreciar a la persona desde su esencia natural, tanto en consideración a sus valores como a su naturaleza emocional, psicológica y social. Desde esta perspectiva, los nuevos criterios empresariales entienden la importancia de privilegiar las cualidades esenciales de las personas como seres humanos, incluso por encima de sus logros académicos, de sus competencias o de su experiencia profesional.

Desde la perspectiva humana, las búsquedas de la resiliencia organizacional apuntan en la misma dirección de quienes consideran que la sociedad es necesariamente el resultado de los individuos, y por lo tanto se requiere del concurso de aquellos que no solo son competentes para enfrentar la adversidad y superarla, sino que se proyectan desde una visión optimista, son emprendedores, encauzados al futuro, sensibles al progreso, con sentido de autoestima y de pertenencia. Se trata de personas forjadas en la dificultad o superadas en la oportunidad, que son el producto de su propio esfuerzo, y cuya actitud y aptitud son parte del Capital Psicológico de una compañía. A esta última condición pertenecen también los llamados *self-made men* (hombres hechos a pulso), denominación derivada del discurso de Frederick Douglass (Stanford Encyclopedia of Philosophy, s.f.), reformador social afroamericano, escritor y estadista, quien los definía como individuos que a pesar de no haber heredado los privilegios de una posición

social determinada u otras circunstancias favorables, consiguieron la superación, que en gran medida constituye un componente de la felicidad.

De manera independiente de esta última consideración, cualquiera que sea la clave del alto grado de bienestar o el origen de los sentimientos de felicidad que tengan estos empleados, no debe sorprender que dichos estados de plenitud y de satisfacción tengan incidencia directa en su mejor desempeño individual y por ende contribuyan a resultados más positivos en la gestión de las organizaciones. ¿Hay en verdad alguna evidencia de que la felicidad general de los trabajadores de una compañía puede traducirse en una mayor rentabilidad? A este propósito, el profesor Alex Edmans (s.f. citado en Subramanian, 2014, 13 de agosto), de la Facultad de Finanzas de Wharton School, de la Universidad de Pensilvania, establece una correlación entre los diversos niveles de felicidad de los empleados y los rendimientos de las empresas en el mercado de valores. Según el investigador, las firmas clasificadas en el rango de las cien mejores empresas para trabajar en los Estados Unidos superan a sus homólogas de la industria en el crecimiento del mercado de valores en un promedio anual entre dos y tres puntos porcentuales, razón de peso para sustentar que los empleados felices sí constituyen un bien patrimonial intangible.

Una definición genérica sobre el significado de una empresa feliz consiste en interpretarla como una organización dentro de la cual, sin distingos de nivel jerárquico, sus colaboradores ponen en práctica sus fortalezas, tienen espíritu de equipo en función de una serie de objetivos en común, pero, sobre todo, valoran profundamente cada desafío por acometer y cada logro alcanzado, con resultados de crecimiento emocional, mental y espiritual. Entendida como una emoción positiva consistente en el placer y la satisfacción que producen el sentido de pertenencia y el compromiso con la organización, la felicidad de los integrantes de una empresa es un asunto que no puede soslayarse en la cultura organizacional, toda vez que se trata de un detonante del buen desempeño colectivo. Para Tal Ben-Shahar (citado en Loera, 2013, 2 de abril), experto en Psicología Positiva y liderazgo, los mejores sentimientos de los empleados hacia la compañía se

obtienen cuando los retos naturales de la actividad laboral están en armonía con las pasiones propias de los desafíos personales.

Así como la resiliencia organizacional se empeña en que las empresas se preparen mejor y apliquen las estrategias correctas para enfrentar y superar las crisis, el tema sobre trabajadores más comprometidos y más realizados en lo profesional y lo personal implica que hoy en día las compañías revisen periódicamente sus políticas laborales y hagan los ajustes para promover la plenitud y la felicidad entre sus empleados. Felicidad que se vea reflejada en mayores índices de productividad, eficiencia y creatividad. El desempeño laboral de aquellos trabajadores es por lo menos un 25 por ciento más efectivo, puesto que su nivel de concentración en el trabajo es del 80 por ciento, contra el 50 de quienes se consideran insatisfechos o menos (Notimex, 2013, 9 de febrero). En este escenario, uno de los motivos por los cuales las empresas conceden mayor importancia a los colaboradores con espíritu positivo es porque, a falta de muchos y de verdaderos talentos, las compañías reconocen la importancia de impulsar proyectos para incentivar a su planta de personal, creando mejores condiciones y ambientes laborales, y ofreciendo capacitación, a fin de darles continuidad a sus trabajadores y prolongar su permanencia.

Desde la óptica de Alexander Kjerulf (2008 citado en Del Rio, 2013, 22 de octubre), la felicidad simplemente es buena para el negocio y considera que los tres pilares para lograr una empresa feliz son: a). Brindar café y comida gratis corresponderían al nivel de estímulos en el día a día. b). Asegurarles a sus empleados un óptimo ambiente de trabajo, un salario digno y unas garantías laborales básicas, estarían en el nivel de seguridad, y c). Un nivel que considera intermedio y que identifica como de elección, es para el autor del *best seller* “La Hora Feliz”, el objetivo más difícil de lograr, pues consiste en que la gente tiene que decidir ser feliz, tanto en la vida como en el trabajo.

Contra lo impensable hace muchos años, cuando pretender espacios felices en la vida laboral pudiera parecer una utopía, hoy, mediante estrategias para fomentar la participación de

los trabajadores y conseguir su bienestar —aplicando sus fortalezas, trabajando en equipo hacia metas comunes y hallándoles sentido y agrado a las acciones que desarrollan— es posible generar las condiciones para lograr armonía entre los empleados, con logros tan importantes como los siguientes:

- Mayor libertad para el desarrollo de la creatividad.
- Mayor generación de ideas innovadoras.
- Reducción de los niveles de estrés.
- Menor ausentismo y rotación de personal.
- Mayor bienestar laboral.
- Mayor sentido de pertenencia hacia la compañía.
- Menor resistencia al cambio.
- Conservación del talento humano.

De esta manera puede entenderse que el tema de la felicidad sea un soporte invaluable y un agente motivador imprescindible de la gestión humana en el ejercicio empresarial, con efectos sobre todos los niveles de la vida corporativa. Con sus diferentes procesos, la felicidad individual y laboral es una consecuencia de la salud personal y empresarial. Salud que, como logro, depende a su vez del doble asunto del que trata el presente trabajo: la resiliencia organizacional y el Capital Psicológico.

4.9 Capital Psicológico

Un lugar común en la vida, y por supuesto en la vida laboral, es dar por hecho que ciertas situaciones, y muy en particular los problemas, deben existir. Inclusive, muchas veces, advirtiéndolos ya no de una manera relevante o trascendental, sino apenas aceptándolos tal como son, como vienen y como persisten. Es esta una situación muy recurrente en el contexto del trabajo, donde circunstancias de conflicto como la presión del medio, como el síndrome de Burnout, que es un tipo de estrés crónico propio del entorno del trabajo; como el acoso laboral o la desmotivación, sin mencionar, por ejemplo, otros problemas derivados de las diferencias entre los empleados o de estos con la empresa, etc., han pasado a convertirse en parte integral del mundo empresarial.

La solución a muchas de estas circunstancias de conflicto se ha buscado tradicional y convencionalmente a través de la Psicología, cuyos mecanismos para resolverlas a satisfacción no todas las veces han alcanzado el objetivo. Como si se tratara simplemente de aceptar esta realidad —lo inexorable de los problemas del día a día— gran parte de los casos se quedan en materia pendiente por cuenta de las organizaciones. No obstante la existencia de normas y regulaciones al respecto, resulta que en el terreno de la práctica no siempre hay las suficientes herramientas para prevenir o para evitar este tipo de escenarios, que en muchas ocasiones llegan a volverse endémicos.

En medio de este estado de cosas, hacia la década de los 90's surgiría la Psicología Positiva, que con el tiempo ha ingresado en los terrenos de la Psicología del Trabajo y de la salud ocupacional (Avey et al., 2010; Bakker et al., 2012; Rodríguez-Carvajal et al., 2010).

Es de esperarse que en su campo de acción la Psicología Positiva, enunciada y promovida por Martin Seligman y cuyo objeto es el estudio de las bases del bienestar psicológico y de la felicidad, además de valerse de las fortalezas y virtudes humanas, esté contribuyendo de manera

importante al mejoramiento de los ambientes laborales a partir de procesos de adaptación de los trabajadores, generando compromiso laboral e incrementando sus niveles de un mejor vivir.

Producto de las necesidades del presente laboral y empresarial, los procesos investigativos encaminados a la búsqueda de alternativas y soluciones han acopiado nuevas experiencias y adoptado nuevos enfoques para hacer que realmente el bienestar individual trascienda sobre el orden colectivo (Bakker & Rodríguez-Muñoz, 2012). Ello implica un cambio de enfoque de análisis, que ha avanzado del estudio concreto de los problemas en el trabajo, a su inclusión dentro de los procesos de desarrollo personal, con significativos resultados en favor de los individuos (Nelson & Cooper, 2007). En busca de generar soluciones, y mucho más que eso, de procurar los medios y las condiciones para hacer del entorno laboral un espacio donde los individuos crezcan a la par de sus empresas, las nuevas realidades organizacionales plantean hoy la importancia del Capital Psicológico.

La introducción a este concepto, para el cual otros autores emplean el acrónimo CAPSI, tiene en Luthar y Avolio (2007 citado en De Miguel, 2009, 23 de noviembre) la definición de que se trata de un conjunto de características positivas de personalidad que los individuos suelen expresar en la vida profesional. En otras palabras, se trata del modo de ser de las personas en su espacio laboral. La suma de los diversos factores que se conjugan en la personalidad determina una manera de hacer y de pensar las cosas, modo que resultará más homogéneo y más perceptible al entorno en la medida en que esté más en concordancia con la línea de pensamiento y con la visión de la compañía. El Capital Psicológico está estrechamente relacionado con el nivel de desempeño y con las actitudes que se tengan para las labores a desarrollar por un empleado. La concepción sobre el Capital Psicológico exalta al individuo como el componente y el generador más importante que pueda tener una organización, sobre todo en la llamada Era del Conocimiento, como se le conoce al nuevo paradigma de la sociedad, que es un modelo basado en el conocimiento como base del desarrollo económico, político y social, gracias a los avances de la tecnología. En lo que constituye una oportunidad histórica, este modelo de desarrollo, que

es irreversible, permite a los individuos aprovechar los datos, la información y el saber, generando un intercambio científico, cultural y técnico a escala global de gran importancia.

En virtud de que el recurso humano es el patrimonio más apreciable en las organizaciones en esta era, no hay duda de que la suma de los capitales psicológicos en una empresa influye sobre los resultados de la compañía, y de hecho en sus niveles de competitividad. Según la decana de Psicología de IE University, de Madrid, Cristina Simon (s.f. citada en De Miguel, 2009, 23 de noviembre), diversidad de investigaciones ponen de presente la existencia de una relación entre el nivel de Capital Psicológico de un profesional y el de su desempeño laboral. A través de este concepto del Capital Psicológico se pretende identificar y potenciar en las personas sus valores y fortalezas, y mediante procesos de aprendizaje y de toma de conciencia sobre ello, hacerlas más competentes, más plenas, comprometidas y en mayor armonía con su hábitat laboral y con su proyecto de vida.

El concepto del Capital Psicológico surge como respuesta a las necesidades ocupacionales, pero también a las tendencias de la Psicología tradicional, que desde su irrupción en la vida laboral se había orientado más bien hacia la perspectiva negativa en cuanto a los comportamientos y las situaciones que afectan a las personas en sus lugares de trabajo: ansiedad, baja autoestima, *bullying*, depresión, estrés, fobias, dependencia, explotación laboral, inequidad, sobrecarga de esfuerzos, etc. Ejemplos de exponentes de esta tendencia han sido autores como Labianca y Brass (2006) con su enfoque sobre el estudio de las relaciones humanas negativas; Aquino, Grover, Bradfield y Allen (1999) con su formulación sobre la afectividad, y Langfred (2008) en materia de la autonomía.

La Psicología Económica viene desarrollando la noción sobre el Capital Psicológico como uno de los atributos y valores más trascendentales que poseen las personas para enfrentar su propia existencia, considerando además sus variables de carácter psíquico y conductual (Luthans et al., 2004; Luthans & Youssef, 2004; Luthans et al., 2007; Luthans et al., 2006; Luthans et al., 2005 citados en Guido, 2009).

Modelo relativamente reciente, el Capital Psicológico destaca la trascendencia del factor relacionado con la personalidad en los procesos de bienestar ocupacional, a fin de que sus resultados se vean reflejados en el eficiente manejo de la complejidad de las situaciones y en la proactividad de los individuos, todo lo cual debe redundar necesariamente en el bienestar y en un desempeño laboral superior. Las investigaciones sobre el Capital Psicológico han establecido que guarda relación con variables como las siguientes, lo cual da lugar a una amplia cobertura del espectro ocupacional:

- Desempeño (Luthans et al., 2005).
- Ausentismo voluntario e involuntario (Avey et al., 2006).
- Empleabilidad (Cole et al., 2009).
- Satisfacción y compromiso (Larson & Luthans, 2006).
- Percepción de liderazgo auténtico (Jensen & Luthans, 2006).
- Liderazgo transformacional, desempeño y ciudadanía organizacional (Gooty et al., 2009).

Una de las definiciones más universales del Capital Psicológico se origina en el Comportamiento Organizacional Positivo (COP) —vocablo instituido por Fred Luthans (2002) —, según el cual el mismo Capital Psicológico consiste en el estudio y en la aplicación de las fortalezas y capacidades psicológicas de los individuos orientados positivamente, y susceptibles de ser evaluados, desarrollados y gestionados de modo efectivo, para el propósito de optimizar su gestión dentro del contexto laboral. Siguiendo esta línea conceptual, el Capital Psicológico supone al mismo tiempo el conjunto de herramientas con las cuales cuentan las personas para desempeñarse en distintos escenarios de la vida diaria, pero muy en particular en los ámbitos del trabajo y de la economía. Este desempeñarse se traduce invariablemente en el análisis y en la toma de decisiones frente a lo incierto y lo complejo del acontecer.

Definido desde el COP como un constructo, el Capital Psicológico es un estado del desarrollo psicológico positivo determinado por una serie de ítems, a saber (Luthans et al., 2007).

- **Autoeficacia:** Tener confianza en sí mismo para acometer nuevos propósitos y para invertir los esfuerzos indispensables hacia el éxito.
- **Optimismo:** Tener atribuciones de causalidad positivas.
- **Esperanza:** No desfallecer en la búsqueda de las metas trazadas y, de resultar indispensable, replantear las búsquedas propuestas.
- **Resiliencia:** Tener la tenacidad suficiente para recomenzar un proyecto, desafiar el infortunio y salir fortalecidos.

Los fundamentos teóricos de estos componentes tienen sus raíces en la Psicología Clínica, mientras la práctica dentro del campo del trabajo ha sido llevada a cabo especialmente por Fred Luthans, Carolyn Youssef y Bruce Avolio (Luthans et al., 2005). Como constructo, el Capital Psicológico es el resultado de una investigación empírica dentro del contexto del COP, donde se le ha dado el carácter de factor nuclear (*core factor*) de segundo orden (Avey et al., 2006).

Así como hoy tienen importancia principal dentro del universo empresarial, en un comienzo estos cuatro elementos fueron considerados particularmente para el trabajo social en sectores marginales de la población. Aplicadas a los contextos laborales, estas cuatro características pueden marcar una diferencia en los resultados que se obtienen. A la vez, cada uno de estos pilares constituye un parámetro de medición confiable y válida para establecer los indicadores de logro en el comportamiento de las personas que han estado en condición de pobreza.

La primera de las cuatro variables del Capital Psicológico, la autoeficacia, guarda relación con el desempeño laboral en los siguientes órdenes, según el tema está documentado por sus respectivos autores:

Satisfacción (Judge et al., 2001 citado en Luthans & Jensen, 2002), liderazgo (Luthans et al., 2001), toma de decisiones morales o éticas (Youssef & Luthans, 2005 citado en Luthans & Youssef, 2007), el compromiso del empleado combinado con la autoeficacia de los jefes (Luthans & Peterson, 2002), ausentismo voluntario (Latham & Frayne, 1989 citado en Avey et al., 2006) y modificación del comportamiento organizacional (Stajkovic & Luthans, 2003).

A propósito de los cuatro pilares arriba enunciados, es importante establecer la diferencia entre dos de ellos, dada la afinidad o similitud de significado que parecen tener. Se trata de la esperanza y del optimismo. Por una parte, a nivel conceptual, la esperanza ha sido planteada como un constructo bidimensional dentro de la Psicología Positiva. Así, Helland y Winston (2005) postulan que la esperanza debe ser entendida como una fuerza activadora que hace posible que los individuos, aún frente a situaciones que pintan como imposibles de superar, puedan avistar lo prometedor del porvenir y avanzar en dirección a las metas establecidas. A su turno, Snyder, Irving y Anderson (1991 citado en Luthans et al., 2005) catalogan la esperanza como un estado de motivación fundado en una sensación de éxito. Sensación que a su vez es derivada interactivamente de lo que ellos denominan la agencia (*agency*) —la energía enfocada hacia las metas— y de la capacidad de planeación en procura de dichos objetivos (*pathway*).

En consecuencia, la esperanza no solo comprende los factores de determinación y motivación para lograr un propósito, sino que es también una estrategia viable para coronar un objetivo (Luthans et al., 2005).

Grosso modo, el constructo de la esperanza no puede considerarse exclusivamente como una emoción, sino que se trata de un proceso cognoscitivo dinámico, vigoroso y permanente, que

puede ser observado en múltiples contextos, incluidas las organizaciones formales (Helland & Winston, 2005). Sobre este mismo constructo hay también que reseñar el impacto que tiene sobre variables como las de gerencia y equipos de alto desempeño (Peterson & Luthans, 2003); organizaciones de aprendizaje, confianza, creatividad e innovación (Castañeda & Delgado, 2008; Castañeda & Fernández, 2007; Delgado et al., 2008; Delgado, 2009; citados en Castañeda & Delgado, 2011).

En cuanto a la segunda variable del constructo del Capital Psicológico, el optimismo, corresponde a la teoría sobre los llamados estilos atribucionales. La explicación que ofrecen los individuos sobre las causas de los eventos y sobre sus propias conductas es conocida como atribución, y consiste en un proceso cognitivo interno a través del cual una persona establece el origen causal de un hecho (Nieto, 1993 citado en Enrique, 2004).

A la manera de Peterson (1990 citado en Vicuña et al., 2001), el estilo explicativo o atribucional constituye una variable cognitiva de personalidad, reflejada en la manera como los individuos suelen explicar el origen de sus fracasos y dar cuenta de la falta de motivación o de la desmoralización ante situaciones que exigen logros. Al mismo tiempo, dicha explicación se relaciona con las expectativas que pueda tener una persona en el marco de lo que se conoce como estilos explicatorios o explicativos, cuyo origen reside en causas internas o externas.

Aquí es posible distinguir entre el Estilo Explicativo Optimista (EEO) y el pesimista (EEP). Según Peterson y Seligman (1984 citado en Remor et al., 2006, 20 de junio), el primero trata sobre la inclinación manifiesta de ciertos individuos a explicar los eventos negativos, asociándolos con una causa externa a ellos mismos, de manera inestable en el tiempo y con sentido específico sobre ciertos espacios de vida. A su vez, el EEP se conoce como la predisposición de las personas a explicar los malos eventos de la vida cotidiana, asociados a causas internas propias, de manera estable en el tiempo y con un efecto general sobre todos los ámbitos de su vida.

De acuerdo con Green, Medlin y Witthen (2004), a nivel organizacional se ha hallado que las compañías están en capacidad de superar el desempeño individual y empresarial mediante procesos para aumentar los niveles de optimismo entre sus colaboradores. Al mismo tiempo, la experiencia demuestra que el optimismo es un predictor efectivo de alto desempeño en el terreno de las ventas y en el liderazgo (Chemers et al., 2000 citado en Luthans & Youssef, 2007).

Acerca de la resiliencia, el cuarto de los ítems del Capital Psicológico señalados cuatro páginas atrás, Avey, Patera y West (2006) consideran que se trata de un sistema adaptativo que le brinda a una persona la oportunidad de recuperarse rápidamente frente a un evento negativo importante o a un fracaso. Ya planteado así en el presente trabajo, Youssef (2004) ha comprobado que, en efecto, los individuos pueden aprender a ser resilientes.

Construir y desarrollar Capital Psicológico constituye una ardua y altamente significativa labor dentro de la gestión social en favor de las comunidades más vulnerables de la población. Del mismo modo en que podemos concebir el capital financiero como todo aquello que tenemos; el capital intelectual como lo que sabemos, o el capital social como el con quién nos relacionamos, por Capital Psicológico, dicho de manera didáctica, podemos entender el cómo somos: es decir, cuáles son los rasgos positivos que caracterizan nuestra personalidad, y en lo que podemos llegar a convertirnos (Luthans et al., 2004).

Además, el hecho de que el Capital Psicológico sea en particular un valor enseñable, hace que pueda ser incluido en programas de desarrollo de las empresas. El Capital Psicológico aumenta las posibilidades de éxito, ya en las acciones para la generación de riqueza, socialmente hablando, o ya para el crecimiento de un individuo dentro del contexto empresarial.

Aparte de la connotación positiva que esta herramienta posee, Youssef y Luthans (2007) estiman que a efectos de que el Capital Psicológico pueda ser admitido como una capacidad psicológica dentro del COP, debe ceñirse a los siguientes patrones:

- En primer término, la aptitud psicológica debe estar fundada en la teoría y en la investigación, y en segundo lugar, debe ser medible de manera válida.
- Asimismo, la capacidad debe corresponder al concepto tipo estado (*state-like*), o sea que resulte susceptible al cambio y al desarrollo.

Tal como su nombre lo designa, el Capital Psicológico se interesa porque el individuo en su naturaleza motivada y capacitada responda cabalmente ante escenarios de crisis, pero también que, dosificado en la autoeficacia, el optimismo, la esperanza y la resiliencia, pueda salir triunfante. Ventajas como la de tratarse de una materia que es susceptible de aprenderse y desarrollarse entre las personas, hacen más viable aún para las organizaciones el llevar a cabo la promoción estratégica de aquellos empleados con mayores dosis de optimismo realista, o con mayor resistencia a la frustración o a la depresión en situaciones de alto riesgo o de apremio extremo.

A este propósito, y ajustándose a los parámetros del Capital Psicológico, la organización Gallup, fundada en 1935 (De Valdivia, 2009, oct.), estudiosa del comportamiento humano alrededor del mundo a lo largo de 84 años, ha desarrollado el proyecto Práctica Basada en Fortalezas (*Strenght-based Practice*) y está replicándolo con éxito en otras organizaciones. La iniciativa puesta en marcha proporciona evidencias acerca de la importancia de construir una organización con base en las fortalezas de su capital humano. Este enfoque se aparta del modelo tradicional de intentar primero resolver los desajustes en los perfiles de los empleados, acción esta que supone un sensible desgaste emocional y económico para una organización. No obstante sus logros, esta práctica tiene de inconveniente el riesgo de marginar o distanciar al empleado de aquellas áreas o especialidades que le son afines, enviándosele, muchas veces, a espacios donde se siente incompetente o incómodo, en detrimento para sus intereses y los de la organización.

Para comprender mejor el anterior enunciado es preciso destacar que diversos estudios a nivel ocupacional en el mundo establecen que un amplio sector de los trabajadores desempeña

labores ajenas a sus vocaciones, talentos y habilidades naturales. La consecuencia de este tipo de situaciones se manifiesta en menores niveles de productividad, puesto que gran parte de aquella fuerza laboral no se identifica con sus quehaceres, carece de la motivación suficiente para ejecutarlos, no saca provecho de su capacidad creativa, y tampoco las personas desarrollan su verdadero potencial como trabajadores y como seres humanos. Asimismo, la organización desperdicia el potencial de su gente por no hallarse ésta cumpliendo el rol que debería cumplir, y que les reportaría mejores dividendos a ambas partes.

En atención al postulado según el cual la habilidad repetida exitosamente es una fortaleza (Buckingham & Clifton, 2001), el proyecto acometido por Gallup se identifica con la filosofía del Capital Psicológico en cuanto a que el éxito de las organizaciones depende indefectiblemente del éxito de cada uno de sus integrantes. Ya planteado en el presente trabajo, he aquí una vez más el por qué del valor intangible de los seres humanos como factor del crecimiento y como determinadores del rumbo de sus organizaciones. Lo cual va de la mano con los objetivos propuestos desde el Capital Psicológico cuando proyecta que los individuos desplieguen al máximo el conjunto de sus características positivas, en favor de ellos mismos y de sus empresas. Es deducible que el éxito individual es la resultante de cuánto consiguen los individuos al desarrollar sus talentos y sus destrezas naturales, hasta convertirlos realmente en fortalezas. Por supuesto, en la misma proporción en que una compañía motiva y desarrolla talentos, en esa justa medida la organización podrá alcanzar, en su conjunto, índices de desempeño superiores.

Frente a objetivos, gestiones y resultados tan positivos y edificantes como los que se proponen y derivan de los procesos asociados al Capital Psicológico, mal estaría pretender negar, ignorar o soslayar lo negativo de las circunstancias, de las conductas o de la naturaleza de los individuos en el campo ocupacional y empresarial, cuando en realidad hay también el lado opuesto del asunto, y es el Comportamiento Organizacional Negativo (CON). En verdad, los comportamientos insanos prevalecen en las organizaciones, solo que son aceptados tal como son, y por lo general no se cuestiona a fondo la necesidad de erradicarlos, atenuarlos o reducirlos. A

este catálogo de cosas negativas pertenecen flagelos como el acoso laboral, el *burnout* (estrés del trabajo), la discriminación (social, de género, racial), la violencia, la rutina, etc.

Los comportamientos organizacionales negativos son considerados como el lado oscuro del comportamiento organizacional, toda vez que están dirigidos negativamente a un sector de la empresa a la cual corresponden y a la organización misma (Griffin & O’Leary-Kelly, 2004). Dichas conductas han sido clasificadas en dos grupos: Por una parte, aquellas acciones que resultan nocivas a las personas, independientemente de que se trate de compañeros o de personal directivo de la organización, y los actos que generan daño a nivel empresarial.

La solución a los problemas derivados de los comportamientos organizacionales negativos debe provenir necesariamente de los cambios y estrategias que implementen las empresas con base en el establecimiento de normas y regulaciones para crear ambientes material y psicológicamente saludables y creando, de manera complementaria, las condiciones para el desarrollo humano y social de los trabajadores. Por lo mismo, es importante el énfasis que las organizaciones hagan para el fomento de las conductas positivas mediante la promoción y concientización sobre los alcances y las bondades de instrumentos como el Capital Psicológico. Por esta vía es factible que a partir del factor humano en desarrollo las organizaciones logren el equilibrio con su entorno laboral, social y familiar.

Tanto como el Capital Psicológico tiene su verdadero sentido y fuerza en la conjunción de sus constructos de autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia, es de entender que su propuesta en busca de mejores ambientes laborales, mejores individuos y trabajadores, y por ende mejores organizaciones, esté basada en la integralidad, y sobre todo cuando es inevitable enfrentar la adversidad.

4.10 Cultura organizacional

En vano habrá sido adentrarnos en la importancia de la resiliencia organizacional y del Capital Psicológico como fuente significativa de bienestar y progreso de individuos y empresas, si no se les contextualiza en un marco de referencia dentro del cual dichos objetivos puedan ser realizables. Sin más preámbulos, ese marco está dado por prerrogativas como las que ofrece la cultura empresarial u organizacional, entendida como el compendio de valores, creencias, políticas, tradiciones y comportamientos en función de lo que hace, piensa y se propone una organización. Una definición aún más concreta deduce que la cultura organizacional es la prioridad que una compañía les concede a distintas cosas. Aunque el concepto ha sido planteado desde diversos ángulos, otra noción al respecto indica que la cultura empresarial es el patrón básico de supuestos valores comunes, interpretados como la manera correcta de pensar y de actuar con relación a los problemas y oportunidades que se presentan en el mundo corporativo.

Por lo pronto, la definición más extendida y más influyente proviene de Edgar Schein (citado en Rodríguez, 2005), reconocido como el investigador que mayor difusión le ha dado al tema, y quien define esta cultura como un conjunto de presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Según el autor, la cultura organizacional es un fenómeno profundo, complejo y de difícil comprensión que debe ser entendido como una microsociedad dentro de una dimensión cultural. De acuerdo con la misma fuente, presunciones y creencias actúan de modo inconsciente, establecen la misión que deben cumplir los integrantes de la organización, al mismo tiempo que les fijan las pautas para su relación con el entorno. Ello implica que dichas presunciones y creencias han sido aprendidas como mecanismos de respuesta a las dificultades de supervivencia en el entorno y a los problemas naturales de la integración interna de una empresa. Es a propósito de este marco como cabe entender que la promoción, desarrollo y concientización sobre la importancia de la resiliencia organizacional y del Capital Psicológico pueden ser incorporados a los procesos de las organizaciones a través de la cultura empresarial.

En verdad, cuesta imaginar la suerte de una organización y de sus empleados sin la existencia de una cultura que los identifique, los integre y les dé sentido y rumbo a la realidad que comparten. Por cierto, situaciones de dificultad y de crisis como las que hoy atraviesan las economías del mundo son las que hacen inevitable contar con una cultura organizacional, no solo para poder resistir a la tormenta, sino para salir fortalecidas al cabo de ella. Fenómenos como el desplome de los precios del petróleo aún avanzado el año 2015, que han puesto en jaque a las economías más poderosas, son apenas un ejemplo del efecto dominó que deben enfrentar las organizaciones y los países en el impredecible universo del mercado, y ante el cual urgen acciones de prevención y protección que pueden darse dentro del marco de la cultura empresarial, tomando recursos como los existentes en la resiliencia y el Capital Psicológico.

El evento de la caída de los precios del crudo, que compromete a todos los sectores de la economía del planeta, llama la atención de líderes, empresarios y gobernantes para que busquen consensos y adopten medidas pertinentes en un escenario ya convulsionado por otros desafíos de gran magnitud. La escalada del dólar, las constantes recaídas del mercado bursátil, el avance del mal de ébola en África, las pretensiones expansionistas de Rusia sobre Ucrania y sus serias divergencias con Occidente, las guerras en Oriente Medio y la violencia desatada por la red terrorista conocida como Estado Islámico mantienen a la economía mundial en vilo. De tal dimensión es el múltiple reto, que una sola de estas amenazas, el ébola, podría tener efectos impensablemente nefastos. De acuerdo con el Banco Mundial, de no tomarse los correctivos, el mortal virus podría generar pérdidas por unos 32.600 millones de dólares (Pozzi, 2014, 8 de octubre).

Las probabilidades de una pandemia mundial llegaron a poner en entredicho al mercado internacional de valores por el factor relacionado con la confianza, según alcanzó a ocurrir con la caída de las acciones de United Continental (1,4 por ciento) y de Delta Air Lines (2,1), tras conocerse que una enfermera de Texas, que había viajado en ambas aerolíneas, resultó contagiada con el mal. (Economía mundial, 2014, 18 de octubre).

Esta explosiva mezcla de factores de orden económico, geopolítico y psicológico que al cierre del presente trabajo han tenido al borde del pánico a la economía global, y que inclusive escapa al diagnóstico de los expertos, es una razón de peso para creer, hoy más que nunca, que las organizaciones deben estar preparadas para enfrentarse a lo impredecible de las circunstancias. De no ser así, una de las reacciones más comunes ante las crisis y sus efectos globales consiste en que las organizaciones, tanto del sector privado como del Estado, al quedar abocadas a reducir el gasto y la inversión, acuden al recurso que consideran más práctico: la reducción masiva de puestos de trabajo, medida a la cual seguramente no apelarían si existieran bases verdaderamente sólidas de una cultura empresarial. Sin duda, con este tipo de soluciones de choque para enfrentar las crisis se menosprecia por completo a la cultura organizacional, no solo en menoscabo de los trabajadores, sino de las mismas empresas, dadas generalmente las negativas consecuencias económicas que dichos despidos y recortes tendrán para su gestión.

Conocida como la encuesta Work Watch, una muestra realizada por la misma Randstad (2010) (Workers Agree: Company Culture Matters, 2010, 4 de octubre) destaca entre sus conclusiones cómo, a propósito de los escenarios de crisis, el 66 por ciento de los consultados reconoció en la cultura empresarial una clave de éxito para enfrentar las dificultades extremas. Según el mismo estudio, ante dichas situaciones adversas esta cultura constituye una forma de estrategia muy eficaz para fortalecer el sentido de compromiso de sus trabajadores —lo cual tiene relación con el Capital Psicológico—, para reforzarlos moralmente y para lograr mayores índices de productividad. Asimismo, la cultura organizacional pudiera haber sido, en el caso de muchas empresas agobiadas por la crisis mundial de 2008, la herramienta adecuada para retener a sus mejores elementos y para enfrentar tan difícil momento.

La idea de integrar el espíritu de la resiliencia y del Capital Psicológico al contexto de la cultura empresarial se corresponde a partir del hecho de que esta es el resultado de procesos, entendidos como secuencias de un fenómeno compartido por todos los integrantes de una organización, fenómeno que es la misma organización, asumida de acuerdo con su naturaleza, concepciones, situaciones y objetivos. Al ser dimensionado y comprendido este factor entre los

empleados, la cultura organizacional genera sentido. A favor de la iniciativa propuesta aquí, esta cultura puede constituirse en el ámbito adecuado para la conveniencia de promover la resiliencia y el Capital Psicológico en la organización, puesto que la cultura empresarial ofrece condiciones positivas como las siguientes:

- Como entidad social, tiene fuerza decisiva.
- Como proceso, promueve la integración interna y de adaptación al contexto.
- Como fenómeno, puede ser originada y aprendida.
- Como cultura, es dinámica y evolutiva.
- Comprende el sentido de la eficacia.
- Valora y responde a los fenómenos de cambio.
- Identifica las consecuencias del cambio.
- Visualiza cómo reforzar la identidad organizacional y hacerla más adaptativa.
- Prevé las consecuencias de la implantación de estrategias y políticas.

Desde luego, aquí es importante tener presente que la cultura empresarial es un todo, que puede estar o no formalizado y además, que no necesariamente porque sus pautas sean compartidas, tienen que ser producto del consenso. Sin llegar a ser ni totalmente aceptados o rechazados, con el tiempo sus contenidos, supuestos, valores y patrones van tejiendo el entramado de las relaciones cotidianas entre sus miembros y determinando un concepto compartido como organización. Dado que en todo sistema cultural coexisten culturas locales o

sectoriales, para que tal convivencia sea posible en armonía, es fundamental que las partes no entren nunca en contradicción con la identidad propia de la organización.

Las nuevas realidades de la economía, en particular como consecuencia de fenómenos derivados de la globalización, han generado nuevos enfoques en la cultura empresarial, que en sus primeros tiempos apenas se ocupaba de interpretar los diferentes procesos que ocurren en el interior de las organizaciones. No había suficiente lugar para el estudio de fenómenos sistémicos globales, ni tampoco predominaba el interés actual por investigar sobre la relación entre el sistema organizacional y su entorno. La cultura empresarial resultaba un asunto propio de una sociología que para sus conceptos organizacionales tomaba muy en cuenta la Historia y a la sociedad. Su enfoque no trascendía aún a lo fenomenológico de las situaciones del presente. De cara a los nuevos tipos de riesgo y a lo cambiante de los desafíos, hoy se entiende que esta cultura debe ser asumida como el conjunto de premisas básicas sobre las cuales se construye el sentido de decidir de una organización para asumir los retos y compromisos.

Por supuesto, frente a los más recientes escenarios no todas las premisas de la cultura organizacional tienen su origen en la globalidad. Unos cuantos modelos de cultura organizacional son importados, a veces de manera consciente, con la convicción de que traerlos del exterior podrá ofrecer mejores resultados que los referentes nacionales. No es descartable que otras empresas adopten valores y normas de cultura organizacional del exterior, de modo inconsciente, en cuanto a que parecen universalmente legítimos, pero que incluyen supuestos culturales no siempre adecuados para el medio local. De cualquier manera, por lo general, estos conceptos importados no suelen ser institucionalizados en la cultura organizacional, como sí ocurre en su lugar de origen. La dinámica misma de la cultura hace que muchas de las premisas y concepciones originadas en el extranjero sean transformadas y adaptadas a las necesidades y conveniencias de cada organización. Incluso, si se establece un paralelo entre el modelo cultural original y la versión adaptada, en general podrá hallarse que tienen diferencias irreconciliables.

Análisis comparativos entre organizaciones de diversos países, así como la aparición de modelos corporativos como el de Japón —donde la confianza y la productividad van de la mano—, además de la globalización de la sociedad y la proliferación de empresas multinacionales, son factores que han cambiado las perspectivas del mercado y son también razones para entender que cada cultura tenga su propio modo de ser dentro de las organizaciones. Esto hace que cada modelo de cultura empresarial sea específico a su respectiva organización, teniendo en cuenta su perspectiva integral, sentido de las situaciones, visión histórica y su enfoque de identidad.

Por donde se le mire, la cultura organizacional se ve reflejada en el desempeño de la empresa. Mucho más todavía si a ella se integran, como aquí se propone, los valores y potencialidades de la resiliencia y del Capital Psicológico que respalden lo ya admitido por empresarios y analistas, en cuanto a que la cultura organizacional es buena para los negocios. Este último criterio puede entenderse mejor desde el punto de vista de que entre más consistente sea una cultura, mejor será el desempeño de una organización. Para ello es indispensable que la gran mayoría de los empleados, a todos los niveles, adopten los valores, creencias y supuestos dominantes.

Para evaluar mejor la relación entre lo que representa una cultura organizacional consistente y la eficacia que puede alcanzar en su gestión, es conveniente entender primero cuál es su beneficio potencial, de acuerdo con razones como las siguientes:

- La cultura empresarial es una forma de control bastante consolidada, que tiene gran influencia sobre las decisiones y el comportamiento de los trabajadores. A la manera de un mecanismo automático, la cultura responde invadiéndolo todo y obrando de forma inconsciente sobre los empleados. En consecuencia, los individuos se comportan de modo coherente con las expectativas de la organización y con las metas estratégicas más generales.

- Con propiedades de adherencia, la cultura organizacional actúa como una clase de pegante social, gracias a lo cual los individuos se integran y se asumen protagonistas de una misma experiencia. De esta forma, los trabajadores encuentran la motivación necesaria para apropiarse de la cultura dominante, en coherencia con su sentido y con su deseo de permanecer juntos. Esta especie de silicona social, por llamarla de alguna manera, tiene progresivamente un poder más adherente para atraer personal nuevo y para retener a aquellos funcionarios de mejor desempeño.
- Una cultura organizacional consolidada contribuye a que los trabajadores se entiendan mejor con la compañía, como también a desarrollar una comunicación más eficaz y a lograr niveles más elevados de cooperación entre ellos mismos, en virtud de que comparten modelos y patrones mentales comunes.

La cultura empresarial es un valor sujeto de ser aprendido, por lo cual es indispensable diseñar una red con las suficientes competencias de transmisión, que permitan reforzar los supuestos, valores y creencias subyacentes de la compañía. De igual manera, una cultura fuerte exige oportunidades frecuentes de interacción, de modo que los trabajadores puedan integrarse para compartir experiencias en lo social, lo lúdico y en general en lo cultural. Dependerá de las organizaciones el reforzar y mantener su cultura con base en la vinculación de personas cuyos valores estén a la altura de los propósitos de la empresa en este campo.

5. CONCLUSIONES

Con el mismo rigor con que cada individuo, no obstante constituir por sí mismo una unidad plena como persona, no está en capacidad de sobrevivir ni desarrollarse por fuera de la sociedad, tampoco ninguna organización puede subsistir, ni crecer por sí sola o al margen de un entorno. Ello se explica en que, como entes dinámicos que son, seres humanos y empresas necesitan relacionarse e interactuar. Este enfoque resulta tan contundente, que inclusive la capacidad de recuperación de una empresa —es decir, su nivel de resiliencia— está directamente asociada con la capacidad de recuperación de otros actores del mercado con los que interactúa o de los cuales depende (*stake-holders*), tales como proveedores, clientes, intermediarios e inclusive con la competencia misma. De igual manera se entiende que el margen de recuperación de una empresa puede estar estrechamente vinculado con la capacidad de reacción de su propio sector. A su vez, la resiliencia de un determinado campo, por ejemplo, el petrolero, puede relacionarse inclusive con la capacidad de recuperación de un país.

Esta correspondencia de factores lleva a pensar que hoy, veinticinco siglos después, el principio de Aristóteles según el cual lo esencial de los hombres se completa dando a otros y recibiendo de ellos, es perfectamente aplicable al mundo de los negocios. Pero, si bien esta interrelación ofrece importantes prerrogativas empresariales, también de ella se derivan dificultades e implicaciones negativas, propias de los vaivenes y de la convergencia de las nuevas realidades, principalmente las de orden político, social y económico. Es así como ninguna organización, trate del sector privado, público, ONG o de carácter político, puede presumirse invulnerable o creerse ajena a estos fenómenos. Inevitables, estos y otros eventos implican, hoy más que antes, que las organizaciones requieran de la suficiente capacidad de respuesta para enfrentarlos con éxito, es decir, desarrollando y poniendo en práctica constructos como la resiliencia organizacional y como el Capital Psicológico en el marco de una cultura organizacional. Uno y otro constructos se demuestran cuando las personas, los grupos o las organizaciones responden con un elevado nivel de preparación y de competencia, no solo

adaptándose a los acontecimientos negativos y sobreviviendo a ellos, sino fortaleciendo su potencial para crecer y prosperar.

En la práctica, los principales indicadores de la resiliencia se manifiestan en aspectos tan claves como liderazgo, compromiso personal, conciencia situacional, reconocimiento y motivación entre los empleados, autodeterminación, alianzas con otras organizaciones, aprovechamiento del conocimiento, recursos internos, unidad de propósito, proactividad y planeación estratégica.

Contra la percepción que de ellas pueda tenerse, las organizaciones son mucho más que la simple adición de sus partes. La realidad a fondo indica que se trata de sistemas complicados, producto de un elevado nivel de integración y de complejidad entre sus elementos, concebidos, dispuestos y orientados en dirección a una serie de metas, entre ellas las de lograr estabilidad y de tener éxito en su objeto social. En la búsqueda de tales objetivos es importante tener en cuenta que, distinto a la familia, las organizaciones no suelen ser conformadas de modo natural o espontáneo, sino que están integradas por personas o por grupos articulados de manera recíproca y atendiendo unos parámetros, a la vez que desarrollan dinámicas de conflicto, de negociación, de antagonismo o controversia, y que en cualquier momento se convierten en el centro de atención del clima organizacional.

Por tal razón, dentro de este contexto el gran desafío consiste en la creación de ambientes y de condiciones para el mejor cuidado, protección y preservación de esos seres vivos que, como los individuos mismos, son también las organizaciones a las cuales ellos les dan vida. Es en el marco de este ejercicio donde la resiliencia permite interpretar los comportamientos humanos, fortalecer sus puntos débiles y desarrollar sus potencialidades desde una óptica multidisciplinaria cuyo propósito apunta hacia el mejoramiento de procesos y de resultados, particularmente en situaciones de crisis, de dificultad o de estrés.

Factores de alta incidencia en la vida moderna en general y en el mundo empresarial en particular, tales como el incontenible desarrollo de la tecnología, determinan no solo el auge de principios y de prácticas como la mercadotecnia, sino el avance de fenómenos como la globalización en sectores de orden social, cultural, ambiental, económico y político, susceptibles todos ellos de continuar experimentando cambios y generando avances significativos. Se trata de situaciones que, corporativamente hablando, implican tener que adaptarse a las circunstancias u optar por lo nunca deseable: capitular. Cada vez más fuerte e impredecible, a este ritmo las organizaciones deben afrontar lo inestable del entorno y la incertidumbre ante los riesgos, las amenazas o los cambios drásticos, admitiendo que la actividad empresarial es en buena parte un conjunto de leyes de protección contra la constante de lo incierto o lo fortuito, y entendiendo que en este sentido la resiliencia y el Capital Psicológico juegan un papel constructivamente determinante.

Se entiende que las crisis en el mundo corporativo suelen ser consecuencia de patrones similares de evolución, cambio o ruptura de la normalidad, lo cual plantea la existencia de estrategias también afines para enfrentarlas. Esto explica que los criterios empresariales de prevención, contención y de recuperación ante las dificultades tengan muchos aspectos en común.

En medio de las dificultades originadas por las transformaciones económicas y sociales, palabras mayores como supervivencia y prosperidad empresarial alcanzan verdadero significado cuando las organizaciones son capaces de convertirlas en hechos ciertos y concretos, gracias al concurso de empleados mental y emocionalmente saludables y con suficiente motivación. La investigación adelantada aquí lleva a entender cómo los individuos resilientes tienen en común tres fortalezas básicas: aceptación de la realidad, convicción plena de que la existencia está llena de sentido y un inalterable espíritu de superación.

Las respuestas de carácter estratégico ante determinados fenómenos, y sobre todo cuando los sucesos conciernen a eventos disruptivos, dependerán de modo muy específico de los

correspondientes escenarios. Así, hechos como el inesperado anuncio del Comité de Comercio Exterior del Ecuador (Quito, enero 5 de 2015) sobre imponerles medidas de salvaguardia cambiaria a las exportaciones de Colombia y Perú, con aranceles del 21 por ciento, y por otra parte, eventos como el ataque terrorista contra el semanario Charlie Hebdo (París, enero 7 de 2015), que dejó doce trabajadores muertos y desencadenó la alerta mundial por la amenaza del radicalismo islamista a Occidente, son obviamente dos episodios que no pueden ubicarse ni ser asumidos dentro de un mismo contexto. Mientras el primer evento forzó a los gobiernos de Colombia y Ecuador a tratar el asunto a alto nivel, pues podrían quedar cesantes unos 65.000 trabajadores colombianos de 650 empresas que al año exportan unos 3.000 millones de dólares al país vecino, la incalculable magnitud del segundo acontecimiento hace imposible vislumbrar aún las repercusiones que pueda tener contra la estabilidad política, la seguridad y la paz mundial. No obstante corresponder a una naturaleza tan diferente, ambos hechos resultan perturbadores, y su trascendencia implica la búsqueda de las estrategias pertinentes, para asimilarlos y superar el trauma que generan.

Inclusive lejos de las circunstancias extremas, en el acontecer diario hay también otra clase de contingencias causantes de altos grados de estrés empresarial, que ponen en alto riesgo su principal patrimonio: las personas, quienes, al padecer el deterioro de la salud física y/o emocional, no responden a los niveles de competitividad requeridos. Cabe imaginar, por ejemplo, las enormes presiones que deben soportar empleados y organizaciones cuando trabajan con metodologías tan exigentes como la de 6 Sigma, cuyo objeto en términos de productividad y calidad de servicio al cliente es reducir a 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades (DPMO) en determinado producto o servicio, estimando como defecto cualquier falla en el proceso o imperfección en dicho producto o servicio. Las situaciones estresantes son la negación o la antítesis de la resiliencia.

Se deduce en este estudio que el sentido del humor, la tolerancia, la flexibilidad, la automotivación, la autodeterminación, la sociabilidad, el saber dar y saber recibir (*feedback*) son otros de los rasgos importantes de los individuos resilientes, cuya visión abierta a la reinención

y a las posibilidades de cambio les abren el camino hacia conclusiones lo suficientemente amplias para enfrentar y encontrarle salidas a la adversidad. Asumidos con inteligencia, existen básicamente tres factores que conducen a sortear las situaciones difíciles con mejores probabilidades de éxito: El factor de la permanencia, mediante el cual es posible entender que un evento negativo no es para siempre; el factor de la ubicuidad, consistente en no generalizar un suceso como extensivo a todos los lugares, ni incluso a todas las personas u organizaciones, y el factor de la identidad, talvez el más complejo de aplicar, que traduce poner en perspectiva asertiva la responsabilidad propia del individuo y la de las personas con quienes interactúa en estos procesos.

Como en tantos otros aspectos de la naturaleza humana, el hecho de que el aprendizaje de la resiliencia siga determinados patrones y tenga enfoques comunes no significa necesariamente que todos los individuos la asuman y la practiquen de igual manera o de un modo uniforme. De acuerdo con su personalidad y con una serie de variables y de referentes relacionados con experiencias vividas, historia personal, entorno familiar, académico y social, cada quien en particular se desempeña de diferente manera, inclusive ante los mismos estímulos positivos o negativos, y dentro de esa línea desarrolla a su propio modo las destrezas necesarias para enfrentar y superar las situaciones de conflicto.

Resulta evidente que la velocidad con la cual el mundo se torna más turbulento es generalmente muy superior al ritmo con que el sector empresarial ingresa al campo de la resiliencia y toma conciencia de las posibilidades que esta ofrece. La larga secuencia negativa de importantes compañías multinacionales con tradición de éxito que han debido cerrar sus puertas, ingresado a la ley de quiebras, reducido su tamaño o que han tenido que aliarse con otras empresas para poder subsistir, son una muestra de cómo cada vez son mayores y más diversas las dificultades que desafían al universo organizacional.

Así como en tiempos menos difíciles las grandes corporaciones podían depender de su propio impulso productivo para mantener el ritmo de crecimiento, hoy muchas de ellas admiten

un deterioro en las condiciones del entorno y enfrentan serios problemas para recuperar el terreno perdido, lo cual es una clara señal de que el mero entusiasmo y las buenas intenciones no son suficientes. Las nuevas realidades del mercado se han encargado de dejar sin piso la certeza de muchos empresarios que en el pasado se aferraban a la creencia de que sus modelos de negocios les asegurarían el éxito prácticamente a perpetuidad.

Causas como discontinuidades de orden tecnológico, cambios en las regulaciones dictadas por el Estado, eventos de carácter geopolítico, desverticalización y desintermediación en el sector industrial, variaciones en las preferencias de consumo, además de sucesos como el surgimiento de fuertes competidores no tradicionales son apenas algunos de los agentes que están forzando a muchas reconocidas empresas a buscar opciones contra los problemas derivados de estos fenómenos. A la manera de General Motors, Chrysler, Enron, Pacific Gas, Electric Co., Kodak, íconos de liderazgo en los mercados mundiales, que debieron reformular sus criterios empresariales para poder superar situaciones de verdadero apremio, la organización moderna debe comprender que, desde el punto de vista estratégico, la resiliencia no es un asunto de reaccionar solamente ante una situación específica de crisis. En verdad, aquí se trata de adelantarse y lograr la adaptación, a fondo y de manera continua, a las tendencias de la economía, proyectándolas a largo plazo y estimando cómo ellas puedan afectar las utilidades o favorecer los intereses de un negocio.

Al ser capaces de transformar más rápidamente las amenazas y los peligros en oportunidades, las organizaciones resilientes ofrecen, por decirlo de alguna manera, no solo una mejor respuesta inmunológica contra los males al acecho, sino que también tienen posibilidades reales de conseguir mucho mejores resultados al cabo de dichas circunstancias. Entre tanto, aquellas entidades que no practican la resiliencia están generalmente más cerca de quedar inmovilizadas en medio de sus problemas, con el agravante de ser más propensas a obsesionarse con factores negativos, actitud esta que las expone aún más a caer en estados de estrés generalizado.

Hay que considerar asimismo que, por cuestiones de la natural humano-dependencia, un factor estrechamente ligado a los ambientes de adversidad o de crisis reside en que una alta proporción de ellas tiene su origen en comportamientos tardíos, equivocados o deficientes por parte de los individuos. No hay duda de que muchos escenarios de dificultad extrema son imposibles de predecir o diagnosticar, pero también está rigurosamente demostrado por estadísticas que un significativo porcentaje de ellos es producto de acciones o inacciones perfectamente evitables o susceptibles de mejorar o de corregir.

Cuando el agua empieza a subirle al cuello a una organización, ¿qué debe estar sucediendo? Y aunque las respuestas pueden hallarse en las más diversas causales —como problemas que se vuelven tabú por temor a reportarlos, ausencia de compromiso de los empleados o directivos, falta de responsabilidad, interferencias o bloqueos en el sistema de comunicación, fragmentación en la información, carencia de motivación, etc. —, ¿de qué manera, entonces, proceder para sobrevivir? ¿Cómo revertir un proceso de crisis? ¿Cómo alcanzar las calidades físicas y mentales para superar los estados de estrés causados por las dificultades?

Ante interrogantes y situaciones como los anteriores surge, con todo rigor, la necesidad de intervenir estos enfoques, de reeducarse y de reinventarse, para contrarrestar lo negativo y hacer uso de las herramientas que proveen la resiliencia y el Capital Psicológico. Tales herramientas, valores o atributos constituyen un sistema integral de protección que refuerza el análisis y la toma de decisiones (sentimiento, pensamiento, acción), y guardan relación con autoestima, capacidad de relacionarse, creatividad, humor, independencia, iniciativa, introspección, moralidad y pensamiento crítico.

De manera complementaria, se concluye que la resiliencia organizacional no se circunscribe necesariamente a tratar de resistir y lograr la supervivencia. En verdad, en su horizonte es posible proyectar objetivos aún mucho más ambiciosos, como los de capitalizar al máximo las experiencias adversas, los escenarios desfavorables y las situaciones traumáticas. Al

modo del radar, es decir, con la mira puesta más allá del campo visual de los acontecimientos, la resiliencia promueve la continua exploración de las condiciones de riesgo internas y externas de las organizaciones. Esta es una de las prácticas más saludables, porque se trata de la política de la prevención. La resiliencia incentiva una preparación de carácter más proactivo frente a los momentos de dificultad, y más de carácter potencial que de respuesta, para poder adelantarse, estructurarse y atenuar el impacto de los eventos estresantes. Dentro de este marco de propósitos, la resiliencia proactiva se vale de diversidad de estrategias como la capacidad de toma de decisiones y la consolidación de una visión positiva, pero también de una emocionalidad efectiva. En el ambiente laboral, el bienestar emocional puede lograrse mediante procesos para adquirir conciencia sobre la importancia que tienen las técnicas de distensión y de relajación, así como la de cultivar el pensamiento optimista.

Son justamente miradas como esta última las que pueden demostrar cómo de las circunstancias negativas pueden derivarse oportunidades para el crecimiento de los individuos y para la consolidación de las organizaciones. Se trata de oportunidades susceptibles de ser aprovechadas, gracias en parte a que la organización se mantiene en estado de alerta y presta para entrar en acción en el momento indicado. La calidad de la respuesta de personas y empresas en medio de la tormenta en los llamados momentos de la verdad es clave no solo para descubrir y medir fortalezas y talentos, sino también para desarrollarlos.

Al cabo del análisis de sus enfoques tan diversos, puede concluirse que la resiliencia es asimismo el producto de exhaustivos procesos grupales, gracias a los cuales las organizaciones se hacen lo suficientemente flexibles, sostenibles, maleables y adaptables en la prevención de las tendencias desfavorables o negativas. Ello permite al mismo tiempo que las empresas estén mejor dispuestas para enfrentar con mayor resolución las contingencias más imprevistas. En suma, la resiliencia no es solo una oportunidad estratégica, sino una capacidad estratégica.

6. RECOMENDACIONES

Hecho aquí el énfasis sobre el capital humano como el más valioso recurso de una empresa, es deseable que en la relación de reciprocidad entre los individuos y a la vez de estos con las organizaciones, uno de sus objetivos grave en la promoción de la salud física, psicológica y ocupacional de los primeros, con la seguridad de que ello redundará en mayores índices de competitividad y de crecimiento de las segundas. Por lo general, un individuo motivado es un elemento satisfecho, y en esta medida es de esperarse que responda como una persona comprometida. En el campo del comportamiento empresarial, donde interactúan la Psicología individual y la de grupos, el manejo de las emociones, la situación de los intereses individuales y colectivos constituyen factores clave dentro del clima de trabajo, y por extensión influyen en el desempeño organizacional.

A manera de recomendaciones, el presente trabajo pretende más bien proponer desafíos, proyectados a corto, mediano y/o largo plazo, que se correspondan con la filosofía de la organización resiliente. Planteado desde la resiliencia, se trata de un ideal que persevere hasta el logro de constituir empresas con buena salud y donde, por lo tanto, la representación de la felicidad —aspiración común de la condición humana— no esté encuadrada apenas dentro de un sueño, sino que responda a un propósito cierto. Bajo este enfoque se entiende que la diferencia entre un sueño y un propósito reside básicamente en que este último concibe un proyecto, fija una fecha y establece unos términos para comenzar a materializarlo.

Al cabo de la investigación y del análisis que dan lugar a este trabajo, he aquí, resumidas, unas cuantas sugerencias principales, apreciando que los individuos son seres racionales y sensibles, y de cuya automotivación, determinación y capacidad de respuesta a los estímulos, negativos o positivos, depende el rumbo de una organización:

- a. Promover iniciativas y acciones que contribuyan al bienestar físico y psicológico, con base en sanas políticas de Recursos Humanos.
- b. Delegar poder y autoridad a los subordinados a través del *empowerment*, con el propósito de inculcarles la noción de que ellos mismos son sus propios patronos. Así se obtienen mejores ambientes laborales y se incentiva el alza en los niveles de bienestar y eficiencia.
- c. Desarrollar estrategias de comunicación como base de los procesos de socialización de las mejores relaciones que deben imperar entre los individuos y entre estos y la organización. Es la comunicación el medio por excelencia no solo para lograr la integración, sino también para el intercambio de otros tipos de información importante, como, por ejemplo, la relacionada con situaciones de dificultad, estrés o incertidumbre.
- d. La comunicación debe ser fluida, abierta, permanente, con un discurso inteligible y motivante, al alcance de todos, en cualquiera de sus tres direcciones: ascendente, descendente y horizontal. Además, la comunicación debe consultar los preceptos de predicción, prevención y control de las situaciones. Una correcta comunicación hace más comprensible la relación causa-efecto de los eventos en el trabajo, y puede ofrecer también un diagnóstico sobre la frecuencia, duración, ritmo, intensidad, naturaleza y alcance de los acontecimientos que requieren ser enfrentados, evitados o controlados.
- e. En el ejercicio de la resiliencia organizacional se sugiere tener en cuenta enunciados a la manera de Horne y Orr (1998), quienes identifican siete directrices del modelo resiliente: las pautas de comunidad (comprensión de los trabajadores sobre los fines, perspectivas y valores de la compañía); de competencia (capacidad de respuesta frente a lo negativo); de conexiones (apoyo social, para que las organizaciones respondan en circunstancias de apremio); de compromiso (capacidad de la entidad en su conjunto para trabajar en equipo en trances de cambio); de comunicación (intercambio de información principal) y de coordinación (adaptación del sistema para el logro de resultados efectivos).

- f.** Ser proactivos: Uno de los aspectos relevantes de las organizaciones resilientes está en la proactividad, es decir en la actitud con la cual los individuos asumen de lleno el control de su conducta vital, de modo activo. Ello supone la toma de iniciativas para la ejecución de acciones reactivas y con audacia, en favor de la libertad de elección en circunstancias decisivas. De esta forma, las personas se hacen responsables de las decisiones que toman para que las cosas funcionen.
- g.** Crear conciencia sobre las ventajas de la resiliencia, el Capital Psicológico y la cultura empresarial en los ámbitos personal, familiar, grupal y organizacional a través de la política de Recursos Humanos, que deberá trabajar con énfasis en aspectos como: Incentivar la autoestima, ofrecerles a los empleados ambientes amables y constructivos, balancear el optimismo con el realismo pragmático, favorecer el equilibrio entre el fuero personal y el ámbito laboral, crear espacios para la innovación y la creatividad en los equipos de trabajo, organizar modos sistemáticos sobre el aprovechamiento del saber que tengan los trabajadores acerca de la organización, así como ofrecer entrenamiento y capacitación al personal para el aprendizaje de sus reales posibilidades de éxito, con criterios de flexibilidad en la relación trabajador-empresa.
- h.** La visión empresarial de hoy debe ajustarse a la interpretación de que el mundo, cada vez más turbulento, se mueve prácticamente al azar. Por ello es vital afinar el sentido de percepción y profundizar en el análisis de los distintos escenarios y fenómenos, pues, ante la alerta o la perturbación, la clave para alcanzar el éxito y luego sostenerlo reside necesariamente en innovar y reinventar las estrategias para conseguirlo.
- i.** Desarrollar habilidades para identificar el origen de los problemas a fin de evitar su repetición, controlar las emociones e impulsos en escenarios bajo alta presión, asumir una visión optimista sin dejar de ser realistas, tener autoestima y confianza en sus propias destrezas, ser empáticos y desarrollar el sentido de búsqueda de nuevas oportunidades y desafíos.

Como las anteriores recomendaciones, muchas otras, generales y específicas, pudieran ser formuladas atendiendo los preceptos de la resiliencia y del Capital Psicológico, que pueden ser fomentados y aprendidos mediante prácticas organizacionales y de gestión, e incorporándolos a la cultura organizacional. En términos del azaroso mundo de los negocios, caer, levantarse, aprender y volver a empezar constituye una actividad cíclica, un reto constante, que prácticamente resulta inevitable. Esta secuencia evoca el mito griego de Sísifo, condenado a perpetuidad a empujar en los Infiernos una roca hasta lo alto de una colina, desde donde la piedra rodaba nuevamente hasta la base. Aunque el episodio ha sido tradicionalmente asociado con una de las leyes del destino humano —el trabajo— también pudiera ser objeto de reflexiones como que el mito de Sísifo es el castigo sobre las organizaciones, al resultar condenadas a estar cambiando frente al riesgo, a la adversidad o a la frustración. Y si por “castigo” puede entenderse el reto empresarial del cambio permanente, según lo prescribe la resiliencia, con optimismo realista es posible esperar que la semilla del fracaso crezca favorablemente cuando está enterrada en la tierra del cambio, o sea, donde a menudo el éxito da sus frutos.

7. BIBLIOGRAFÍA

¿Puede una aerolínea sobrevivir a dos tragedias en un año? (2014, 24 de julio). *BBC MUNDO*. Recuperado el 26 de septiembre de 2014 en http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2014/07/140724_economia_malaysian_airlines_impacto_accidentes_lf

Alexander, D. (2003). Terrorism, disasters, and security. *Prehospital and Disaster Medicine*, 18(3), 165–169.

Aquino, K., Grover, S.L., Bradfield, M., & Allen, D.G. (1999). The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *Academy of Management Journal*, 42(3), 260-272.

Arguis, R., Bolsas, A.P., Hernández, S., & Salvador, M. (2012). “Programa Aulas Felices” *Psicología positiva aplicada a la educación*. Recuperado el 7 de marzo de 2014 en <http://catedu.es/psicologiapositiva/Aulas%20felices.pdf>

Arroyo, B. (2008, 25 de mayo). 'Un empleado contento es más productivo'. *Diario El Mundo*. Recuperado el 26 de octubre de 2014 en <http://www.elmundo.es/mundodinero/2008/05/20/economia/1211282635.html>

Avey, J., Patera, J., & West, B. (2006). *The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism*. Nebraska, United States: University of Nebraska-Lincoln.

- Avey, J.B., Luthans, F., Smith, R.M., & Palmer, N.F. (2010). Impact of the positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28.
- Bakker, A.B. & Rodríguez-Muñoz, A. (2012). Una introducción a la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva. *Psicothema*, 24(1), 62-65.
- Bakker, A.B., Rodríguez-Muñoz, A., & Derks, D. (2012). La emergencia de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva. *Psicothema*, 24(1), 66-72.
- Banco Mundial. (2013). *Informe sobre el desarrollo mundial 2014. Panorama general: Riesgo y oportunidad. La administración del riesgo como instrumento de desarrollo*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Barlach, L., Limongi-França, A.C., & Malvezzi, S. (2008). O Conceito de Resiliência Aplicado Ao Trabalho das Organizações. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 42(1), 101-112.
- Barnett, C.K. & Pratt, M.G. (2000). From threat-rigidity to flexibility: toward a learning model of autogenic crisis in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1), 74-88.
- Becoña, E. (2006). Resiliencia, definición, características y utilidad de concepto. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 11(3), 125-146.

- Bice. (1994). *Elements for talk on Resilience: Growth in the Muddle of Life*. Ginebra Suiza.
- Boyne, G.A. & Meier, K.J. (2009). Environmental turbulence, organizational stability, and public service performance. *Administration and Society*, 40(8), 799–824.
- Buckingham, M. & Clifton, D.O. (2001). *Ahora descubra sus fortalezas*. New York: Norma.
- Bueno, D. (2005). *Perfil sociodemográfico de los estudiantes universitarios sin progreso académico y la relación entre el apoyo psicosocial con enfoque de resiliencia y el éxito académico en los estudiantes de primer año de universidad*. Memoria presentada para optar al grado de Doctor, Ciencias de la conducta y sociedad, Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España.
- Caen 21% utilidades de IBM en el primer trimestre de 2014. (2014, 16 de abril). *Mundo Contact*. Recuperado el 2 de octubre de 2014 en <http://mundocontact.com/caen-21-utilidades-de-ibm-en-el-primer-trimestre-de-2014/>
- Callister, W.D. (2003). Mechanical properties of metals. *Materials science and engineering: an introduction*. New York: John Wiley and Sons. (pp. 129–130).
- Calvente, A.M. (2007). *Resiliencia: un concepto clave para la sustentabilidad*. Rosario, Provincia de Santa Fe, Argentina: Universidad Abierta Iberoamericana Centro de Altos Estudios Globales.

- Caracol Televisión. (2014, 9 de enero). *De patito feo a modelo: víctima de matoneo les da una lección a sus agresores*. [Audio en podcast]. Recuperado el 24 de marzo de 2014 en <http://www.noticiascaracol.com/lomastrinado/de-patito-feo-modelo-victima-de-matoneo-les-da-una-leccion-sus-agresores>
- Cárdenas-Jiménez, A. & López-Díaz, A.L. (2011). Resiliencia en la vejez. *Revista Salud Pública*, 13(3), 528-540.
- Cerullo, V. & Cerullo, M.J. (2004). Business continuity planning: a comprehensive approach. *Information Systems Management*, 70–78.
- Chávez, M. E. (2009). *Resiliencia: Innovación para una transformación educativa*. Investigación documental como requisito parcial para el Grado de Maestría en Administración y Supervisión Educativa, Universidad Metropolitana, Rio Piedras, Puerto Rico.
- Coiera, E. (2007). Putting the technical back into socio-technical systems research. *International Journal of Medical Informatics*, 76(1), 98–103.
- Cole, K., Daly, A., & Mak, A. (2009). Good for the soul: The relationship between work, wellbeing and psychological capital. *Journal of Socio – Economics*, 38(3), 464-474.
- Comfort, L.K., Sungu, Y., Johnson, D., & Dunn, M. (2001). Complex systems in crisis: anticipation and resilience in dynamic environments. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 9(3), 144–158.

Consejo Asesor Presidencial. (2006). *Propuestas del Consejo Asesor Presidencial para la Reforma de las Políticas de la Infancia*. Recuperado e 2 de septiembre de 2014 en http://www.oei.es/inicial/politica/politica_infancia_chile.pdf

Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. (2013). Recuperado el 10 de febrero de 2014 en http://cladea.org/proceedings_2013/wp-content/uploads/2013/11/2013-XC-0373_bc3760f6b7c7a0a5387e6fdbcbd35927.pdf

Cordovil, C., Crujo, M., Vilariça, P., & Caldeira Da Silva, P. (2011). Resiliência em crianças e adolescentes institucionalizados. *Acta Médica Portuguesa*, 24, 413-418.

Daft, R., J. Murphy., & H. Willmott. (2010). *Organization theory and design*. Singapore: Cengage Learning.

Dalziell, E.P. & McManus, S.T. (2004). Resilience, vulnerability, and adaptive capacity: implications for system performance. *Paper presented at the international forum for engineering decision making (IFED)*, December. Switzerland: Citeseer.

De Miguel, M.L. (2009, 23 de noviembre). *La inversión en capital psicológico dentro de las organizaciones*. Recuperado el 28 de noviembre de 2014 en http://www.degerencia.com/articulo/la_inversion_en_capital_psicologico_dentro_de_las_organizaciones_

De Valdivia, P. (2009, oct.). Capital Humano, factor de desarrollo. *Bussiness Mekano*, (38), 1-24.

- Del Rio, I. (2013, 22 de octubre). *Empresas felices: "Happy companies"*. Recuperado el 26 de noviembre de 2014 en <http://blog.inspiringbenefits.com/inspiring-benefits/empresas-felices-happy-companies/>
- Delgado, L.E. & Castañeda, D.I. (2011). Relación entre capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento en el contexto del aprendizaje organizacional. *Acta colombiana de psicología*, 14(1), 61-70.
- Dooley, K.J. (1997). A complex adaptive systems model of organization change. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 1(1), 69–97.
- Dryfoos, F.G. (1990). *Adolescent at risk: Prevalence and prevention*. New York: Oxford University Press.
- Economía mundial, al borde de la crisis. (2014, 18 de octubre). *Semana*. Recuperado el 10 de diciembre de 2014 en <http://www.semana.com/economia/articulo/economia-mundial-al-borde-de-la-crisis/406310-3>
- Egeland, B., Carlson, E., & Sroufe, A. (1993). Resilience as process. *Development and Psychopathology*, 5(4), 517-528.
- Enrique, A. (2004). Neuroticismo, extraversión y estilo atribucional en veteranos de guerra: una aproximación desde el estrés postraumático. *Interdisciplinaria*, 21(2), 213-246.

F, A. (2014, 27 de octubre). Ajustada reelección de Dilma Rousseff desploma bolsa y real en Brasil. *El Espectador*. Recuperado el 5 de marzo de 2014 en <http://www.elespectador.com/noticias/economia/ajustada-reeleccion-de-dilma-rousseff-desploma-bolsa-y-articulo-524429>

Fernández, J. (2011). *Psicología organizacional positiva*. Universidad de Oviedo, España.

FIFA. (2013). Recuperado el 24 de febrero de 2014 en http://es.fifa.com/mm/document/affederation/bodies/02/36/77/41/faq_finance_es_spanish.pdf

Ford, L. (2011, 4 de agosto). *Do Happy Employees Create Happy Customers?* Recuperado el 16 de noviembre de 2014 en <http://www.lisaford.com/do-happy-employees-create-happy-customers/%20l>

Ford, L. (2014, 4 de septiembre). Do Happy Employees Create Happy Customers? *Business 2 Community*. Recuperado el 12 de noviembre de 2014 en <http://www.business2community.com/customer-experience/happy-employees-create-happy-customers-0987843>

Gallardo, A. & Jiménez, S. (2013). Resiliencia del trabajador: *Las nuevas condiciones de trabajo*. México D.F, México: Universidad Autónoma Metropolitana, Administración de Recursos Humanos.

Gómez, E. (s.f.). *Psicología Positiva Seligman y Colaboradores*. Recuperado el 22 de octubre de 2014 en <http://www.enriquecetupsicologia.com/psicologia-positiva-seligman.pdf>

González, A. (2014, 3 de mayo). China destrona a EE UU como primera potencia. *El País*. Recuperado el 4 de marzo de 2014 en http://economia.elpais.com/economia/2014/05/03/actualidad/1399140952_251301.html

González, E. (2012). *El fenómeno de la resiliencia en el bienestar y el rendimiento laboral*. Máster Universitario en Prevención de Riesgos Laborales, Universidad de Oviedo, España.

Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P., Frazier, M., & Snow, D. (2009). In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367.

Green, K., Medlin, B., & Witthen, D. (2004). Developing optimism to improve performance: an approach for the manufacturing sector. *Industrial Management & Data Systems*, 104(2), 106-114.

Griffin, R.W. & O'Leary-Kelly, A. (2004). *The Dark Side of Organizational Behavior*. (1ª ed.). New York: Pfeiffer/Jossey-Bass.

Grotberg, E. (1995). *A guide to promoting resilience in children: strengthening the human spirit*. La Haya, Holanda: The Internacional Resilience Proyect, Bernard Van Leer Foundation.

Gruber, J., Mauss, I.B., & Tamir, M. (2011). A Dark Side of Happiness? How, When, and Why Happiness Is Not Always Good. *Perspectives on Psychological Science*, 6(3), 222–233.

Guido, C.A. (2009). *Psicología Económica: Influencia de la Personalidad en el Nivel de Pobreza en la Comunidad de Guarari de Heredia y La Carpio en La Uruca, Costa Rica*. Tesis de doctorado para la obtención del título de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, San José, Costa Rica.

Hamel, G. & Valikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-65.

Helland, M. & Winston, B. (2005). Toward a deeper understanding of hope and leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 42–54.

Hollnagel, E., Woods, D.D., & Leveson, N. (2006). *Resilience engineering: concepts and precepts*. Aldershot: Ashgate.

Horne, J. F. I. & Orr, J. E. (1998). Assessing behaviours that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24(4), 29-39.

Hunt, S. (2014, 5 de agosto). How HR Can Triple Profit Margins. *SAP Business Trends* Recuperado el 10 de noviembre de 2014 en <http://scn.sap.com/community/business-trends/blog/2014/08/05/how-hr-can-triple-profit-margins>

Inversión para el mundial Brasil 2014 ya supera los US\$ 65.000 millones. (2014, 10 de junio). *Rpp noticias*. Recuperado el 27 de febrero de 2014 en [http://www.rpp.com.pe/2014-06-10-inversion-para-el-mundial-brasil-2014-ya-supera-los-us\\$-65-000-millones-noticia_698868.html](http://www.rpp.com.pe/2014-06-10-inversion-para-el-mundial-brasil-2014-ya-supera-los-us$-65-000-millones-noticia_698868.html)

Jackson, D., Firtiko, A., & Edenborough, M. (2007). Personal Resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: a literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 60(1), 1-9.

Jensen, S. & Luthans, F. (2006). Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial*, 18(2), 254-273.

Kalawski, J. & Haz, A.M. (2003). Y... ¿Dónde Está la Resiliencia? Una Reflexión Conceptual. *Revista Internacional de Psicología*, 37(2), 365-372.

Kobasa, S.C., Hilker, R.R.J.Jr., & Maddi, S.R. (1979). Who stays healthy under stress? *Journal of Occupational Medicine*, 21, 595-598.

Krauskopf, D. (1994). *Adolescencia y educación*. (2ª ed.). San José de Costa Rica: Euned.

Labianca, G. & Brass, D.J. (2006). Exploring the social ledger: negative relationships and negative asymmetry in social networks in organizations. *Academy of Management Review*, 31(3), 596-614.

- Langfred, C.W. (2008). The autonomy trap: a cognitive perspective on the negative effects of individual autonomy. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6.
- Larson, M. & Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of leadership and organizational studies*, 13(2), 75–92.
- Lichterbeck, P. (2011, 4 de octubre). Die Fifa regiert, das Land verliert. *Der Tagesspiegel*. Recuperado el 24 de febrero de 2014 en <http://www.tagesspiegel.de/sport/fussball-wm-die-fifa-regiert-das-land-verliert/4685734.html>
- Loera, L. (2013, 2 de abril). Compañías felices, clave del éxito. *Conexión*. Recuperado el 13 de noviembre de 2014 en <http://conexionreynosa.com/companias-felices-clave-del-exito/>
- Longman Dictionary of Contemporary English*. (s.f.). Recuperado el 25 de abril de 2014 en <http://www.ldoceonline.com/dictionary/resilience>
- Longstaff, P. (2005). *Security, resilience, and communication in unpredictable environments such as terrorism, natural disasters and complex technology*. Harvard University, Cambridge, MA.
- Losel, F., Bliesener, T., & Kofler, P. (1989). On the concept of invulnerability: evaluation and first results of the bielefeld project. En M. Brambling, F. Losel & H. Skowronek (Eds.), *Children and risk: Assessment, longitudinal research and intervention*, 186-219.

Lozano, O. (1999, 15 de septiembre). Somos lo que pensamos. *El Tiempo*. Recuperado el 3 de agosto de 2014 en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-888884>

Luthans, B., Luthans, K., & Norman, S. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(2), 55–64.

Luthans, F. & Jensen, S. (2002). Hope: a new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304–322.

Luthans, F. & Peterson, S. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy: Implications for managerial effectiveness and development. *The Journal of Management Development*, 21, 376–388.

Luthans, F. & Youssef, C. (2007). Positive workplaces. En R. Snyder. & S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press.

Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.

Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F., & Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.

Luthans, F., Luthans, K., Hodgetts, R., & Luthans, B. (2001). Positive approach to leadership (PAL): Implications for today's organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 8(2), 3-20.

Luthans, F., Luthans, K.W., & Luthans, B.C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.

Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.

Malasya Airlines vuela hacia la quiebra y podría desaparecer este mismo año. (2014, 19 de julio). *La voz de Galicia.es*. Recuperado el 15 de febrero de 2014 en <http://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/internacional/2014/07/18/malaysia-airlines-vuela-quiebra-desaparecer-ano/00031405704033388649485.htm>

Marcos, J. & S. Macaulay. (2008) *¿Qué es la resiliencia organizacional?* Recuperado el 25 de octubre de 2014 en <http://www.manufactura.mx/industria/2008/11/26/-qu-es-la-resiliencia-organizacional>

Masis, C. G. (2009). *Psicología económica: influencia de la personalidad en el nivel de pobreza en la comunidad de Guarari de Heredia y la Carpio en la Uruca, Costa rica*. Tesis doctoral para la obtención del título Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Facultad de

Ciencias Empresariales, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT),
San José, Costa Rica.

Masten A. (1999). *Resilience and Development: Positive Life Adaptation*. New York. Plenum.

McAllister, M. & McKinnon, J. (2009). The importance of teaching and learning resilience in the health disciplines: a critical review of the literature. *Nurse Education Today*, 29(4), 371–379.

McGregor, J. (2013, 10 de octubre). Only 13 per cent of people worldwide actually like going to work”. *The Washington Post*. Recuperado el 4 de noviembre de 2014 en <http://www.washingtonpost.com/blogs/on-leadership/wp/2013/10/10/only-13-percent-of-people-worldwide-actually-like-going-to-work/>

McManus, S.T. (2008). *Organizational Resilience in New Zeland*. A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Civil Engineering, University of Canterbury, New Zeland.

Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y Estrategia*, (41), 29-39.

Melillo, A. (2002). Resiliencia. "*Psicoanálisis: ayer y hoy*". Recuperado el 3 de agosto de 2014 en <https://docs.google.com/document/d/16fwIkYcmzK9Gbhs5ds3A9w05FlGruv4dUmU-jKjxKw/edit?pli=1>

Millett, B. (1998). Understanding organisations: the dominance of systems theory. *International Journal of Organisational Behaviour*, 1(1), 1–12.

Molina, J.A. (2011). El sufrimiento humano como experiencia personal y profesional. *Revista Bioética*, 4-9.

Muñoz, V. & De Pedro, F. (2005). Educar para la resiliencia. Un cambio de mirada en la prevención de situaciones de riesgo social. *Revista Complutense de Educación*, 16(1), 107-124.

Nelson, D.L. & Cooper, C.L. (2007). *Positive Organizational Psychology*. London: Sage Publications.

Nemeth, C., Erik Hollnagel., & S. Dekker. (2009). *Resilience engineering Perspectives: preparation and restoration*. Reino Unido: Ashgate.

Noronha, M.G., Sodré, P., Nemoto, T., & Centa, M.L. (2009). Resiliência: nova perspectiva na promoção da saúde da família? *Ciência & saúde coletiva*, 14(2), 497-506.

Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41, 127-150.

Notimex. (2013, 9 de febrero). Personas felices en su trabajo son más productivas. *Azteca Noticias*. Recuperado el 24 de noviembre de 2014 en

<http://www.aztecanoticias.com.mx/notas/salud/144571/personas-felices-en-su-trabajo-son-mas-productivas>

Obiols, G.A. & Di Segni de Obiols, S. (1994). *Adolescencia, postmodernidad y escuela secundaria*. (1ª ed.). Buenos Aires: Kapelusz.

Ocampo, F.J., Palacio, J.A., & Gómez, S.F. (2009). *Promoción de la Resiliencia Familiar*. (2ª ed.). Bogotá: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Ministerio de Educación Nacional, Organización Internacional para las Migraciones. Recuperado el 2 de septiembre de 2014 en <http://186.113.12.12/discoext/collections/0082/0021/01780021.pdf>

Patu, G., Amora, D., & Coutinho, F. (2014, 23 de mayo). Custo da Copa equivale a um mês de gastos com educação. *Folha de S. Paulo*. Recuperado el 27 de febrero de 2014 en <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/05/1458720-custo-da-copa-equivale-a-um-mes-de-gastos-com-educacao.shtml>

Pereira, R. (2007). *Resiliencia individual, familiar y social*. Recuperado el 23 de julio de 2014 en <http://www.addima.org/Documentos/Resiliencia%20individual.pdf>

Peterson, S. & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 26–31.

Pettus, M.L., Kor, Y.Y., & Mahoney, J.T. (2009). A theory of change in turbulent environments: the sequencing of dynamic capabilities following industry deregulation. *International Journal of Strategic Change Management*, 1(3), 186–211.

Powley, E.H. (2009). Reclaiming resilience and safety: resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*, 62(9), 1289-1326.

Pozzi, S. (2014, 8 de octubre). El Banco Mundial cifra el impacto del ébola en 25.800 millones de euros. *El País*. Recuperado el 17 de diciembre de 2014 en http://economia.elpais.com/economia/2014/10/08/actualidad/1412770966_903422.html

Prado, R & Chávez, M. (2003). Diferencia en la resiliencia según género y nivel socioeconómico en adolescentes. *Persona*, (6), 179-196.

Prigg, M. (2014, 25 de agosto). Will your next boss be a robot? Researchers find we are more productive (and happier) with a machine in charge. *Mail Online*. Recuperado el 4 de noviembre de 2014 en <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2734015/Will-boss-robot-Researchers-say-orders-better-machine-human.html>

Real Academia Española. (2014). Fidelizar. En *Diccionario de la lengua española*. Bogotá: Aguilar

Real Academia Española. (2014). Homeóstasis. En *Diccionario de la lengua española*. Bogotá: Aguilar.

Real Academia Española. (2014). Inmanente. En *Diccionario de la lengua española*. Bogotá: Aguilar.

Redacción Vivir. (2014, 4 de enero). Un colombiano, cada vez más cerca de Marte. *El Espectador*. Recuperado el 24 de marzo de 2014 en <http://www.elespectador.com/noticias/actualidad/un-colombiano-cada-vez-mas-cerca-de-marte-articulo-466865>

Remor, E., Amorós, M., & Carboles, J.A. (2006, 20 de junio). ¿Protege el optimismo contra la experiencia de ira y de malestar físico? *Infocop Online*. Recuperado el 2 de diciembre de 2014 en http://www.infocop.es/view_article.asp?id=892

RightNow Study Finds Customer Experience Impacts Revenue; 85% of Consumers Would Pay More for an Exceptional Customer Experience. (2010, 15 de octubre). *Loyalty 360*. Recuperado el 12 de noviembre de 2014 en <http://loyalty360.org/resources/article/rightnow-study-finds-customer-experience-impacts-revenue-85-of-consumers-wo>

Ripe expansión. (2013, 23 de octubre). Las 25 mejores empresas para trabajar en el mundo. *La República*. Recuperado el 15 de septiembre de 2014 en http://www.larepublica.co/globoeconomia/las-25-mejores-empresas-para-trabajar-en-el-mundo_73396

Ritchman, J., Rosenfeld, B., & Brown, S. (1998). Social support for adolescents at risk of school failure. *National Association of Social Workers Journal*, 43(4), 309-323.

Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico de la cultura organizacional. En Universidad Iberoamericana (Ed.), *Gestión Organizacional*. (pp.136-157). México D.F.: Alfaomega.

Rodríguez-Carvajal, R., Moreno-Jiménez, B., De Rivas, S., Bejarano, A., & Sanz-Vergel, A.I. (2010). Positive psychology at work: Mutual gains for individuals and organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 235-253.

Rutter, M. (1991). Resilience: some conceptual considerations initiatives. Conference on Fostering Resilience. Washington DC, December.

Rutter, M. (1992). Resilience: Some conceptual considerations. *Journal of adolescent health*, 14(6), 626-631.

Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, Organizaciones Resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, (58), 18-23.

Se dispara el costo final del Mundial de Brasil. (2014, 19 de junio). *El Tiempo*. Recuperado el 22 de febrero de 2014 en <http://www.caracol.com.co/noticias/deportes/se-dispara-el-costo-final-del-mundial-de-brasil/20140619/nota/2282355.aspx>

Sheffi, Y. (2005). Building a resilient supply chain. *Harvard Business Review Supply Chain Strategy*, 1(5), 1-11.

Sheffi, Y. (2007). The resilient Enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 41-48.

- Simón, C. (2009, 29 de julio). El concepto de capital psicológico se abre paso en las empresas. Recuperado el 11 de febrero de 2014 en <http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/el-concepto-de-capital-psicologico-se-abre-paso-en-las-empresas/>
- Smith, D. & Fischbacher, M. (2009). The changing nature of risk and risk management: the challenge of borders, uncertainty and resilience. *Risk Management*, 11(1), 1–12.
- Soarez de Souza, M.T & Oliveira Cervency, C.M. (2006). Resiliência psicológica: Revisão da Literatura e Análise da Produção Científica. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 40(1), 119-126.
- Stajkovic, A. & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta-analysis and test alternative models. *Personnel Psychology*, 56, 155-196.
- Stanford Encyclopedia of Philosophy*. (s.f.). Recuperado el 20 de noviembre de 2014 en <http://plato.stanford.edu/entries/frederick-douglass/#Bib>
- Staudinger, U. M., Marsiske, M., & Baltes. P. B. (1993). Resilience and levels of reserve capacity in later adulthood: Perspective from life-span theory. *Development and Psychopathology*, 5, 541-566.
- Subramanian, P. (2014, 13 de agosto). Why firms with happy employees beat the competition. *Yahoo Finance*. Recuperado el 21 de noviembre de 2014 en

<http://finance.yahoo.com/news/why-firms-with-happy-employees-beat-the-competition-184904050.html>

Sutcliffe, K. M. & Vogus, T. J. (2003). Organizing for Resilience. En K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. (pp. 94–110). San Francisco: Berrett-Koehler.

Una organización se construye y crece con gente feliz. (2015, 28 de marzo). *Portafolio*. Recuperado el 12 de noviembre en <http://www.portafolio.co/negocios/organizacion-empresarial>

Valenzuela, D. (s.f.). Brasil combate la pobreza en serio. *La Nación*. Recuperado el 22 de febrero de 2014 en <http://www.lanacion.com.ar/1164672-brasil-combate-la-pobreza-en-serio>

Vera, B., Carbelo, B., & Vecina, M.L. (2006). La experiencia traumática desde la psicología positiva: Resiliencia y crecimiento postraumático. *Papeles del psicólogo*, 27(1), 40-49.

Vicuña, L., Paredes, M., Hernández, H., & Solís, R. (2001). Concordancia entre la facultad académica a la que pertenece el alumno con los intereses vocacionales y con los estilos atribucionales de las causas que determinaron el ingreso a la UNMSM en el concurso de admisión 2000. *Revista de Investigación en Psicología*, 4(1), 86-108.

Vogus, T.J. & Sutcliffe, K.M. (2007). *Organizational resilience: towards a theory and research agenda*. Recuperado el 5 de agosto de 2014 en http://www.researchgate.net/profile/Timothy_Vogus/publication/220756654_Organizational

_resilience_Towards_a_theory_and_research_agenda/links/09e4151113a399b3e2000000.pdf

Walker, B., Holling, C.S., Carpenter, S.R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 9(2), 5.

Walker, B., L, Gunderson., A, Kinzig., C, Folke., S, Carpenter., & L, Schultz. (2006). A Handful of Heuristics and Some Propositions for Understanding Resilience in SocialEcological Systems. *Ecology and Society*, 11(1), 13. Recuperado el 6 de febrero de 2014 en <http://www.ecologyandsociety.org/vol11/iss1/art13/>

Walsh, F. (1998). *Strengthening family resilience*. Guilford Press, N.Y.

Waters, D. (2007). *Supply chain risk management: vulnerability and resilience in logistics*. London: Kogan Page.

Westrum, R. (2006). Resilience Engineering: Concepts and Precepts. En E. Hollnagel, D. D. Woods, N. Leveson (Eds.), *A typology of resilience situations*, (pp. 49-60). Hampshire: Ashgate Press.

Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & McGrath, A.L. (2004). Work characteristics WOLLand employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565 –588.

Wollins, S.J. & Wollins, S. (1993). *The Resilient self: How Survivors of troubled families rise above adversities*. New York: Villard.

Workers Agree: Company Culture Matters. (2010, 4 de octubre). *Bussiness Wire*. Recuperado el 20 de diciembre de 2014 en http://www.businesswire.com/news/home/20101004006115/en/Workers-Agree-Company-Culture-Matters#.VU-_OfI_Okp

Youssef, C. & Luthans, F. (2007). Positive organizational behaviour in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800.

Youssef, C. (2004). Resilience development of organizations, leaders and employees: multi-level theory building and individual-level, path-analytical empirical testing. *ETD Collection for University of Nebraska*. Recuperado el 3 de diciembre de 2014 en <http://digitalcommons.unl.edu/dissertations/AAI3131572/>