

Resiliencia organizacional componente esencial para la productividad laboral

Ángel María Verdesoto Galeas (1)

Carolina Aranda Beltrán (2)

Pedro Reynaga Estrada (2)

(1) Doctor en Ciencias de la Salud en el Trabajo, Asesor, Consultor en Formación Profesional.

(2) Profesor(a) Investigador(a) de la Universidad de Guadalajara

RESUMEN

La Resiliencia organizacional constituye un componente fundamental para la optimización de la productividad laboral. La práctica de la Resiliencia en la vida diaria de los trabajadores es una de las premisas para el éxito laboral en estos tiempos en donde la colaboración es una ventaja competitiva.

Palabras Clave: Resiliencia Organizacional, Productividad Laboral.

ABSTRACT

Organizational Resilience is a fundamental component for the optimization of working productivity. The practice of Resilience in the daily life of workers is one of the premises for job success in these times where mutual collaboration is a competitive advantage.

Key words: Organizational Resilience, working productivity

Introducción

Las organizaciones de calidad están alineadas a valores trascendentales en estos tiempos de incertidumbre en donde la colaboración es esencial como una ventaja competitiva. Estas organizaciones se van construyendo a sí mismo con el apoyo de todos sus miembros. Tienen que ver con la ética, la responsabilidad social y con una realidad que se da hoy día cada vez más, la de pasar más horas en el trabajo que en el hogar, por lo cual se transforman en centros inspiradores de colaboración, crecimiento y aprendizaje.

Las organizaciones de calidad en estos tiempos de incertidumbre, de sobreendeudamiento, de crisis y de desconsuelo colectivo, tienen responsabilidad social, conforman un mundo en el que se vive mejor, no solo económicamente, sino que son más integradas humanamente con la espiritualidad del diario vivir de la sociedad y del mundo laboral.

Desarrollo

Los humanos hemos transitado con nuestras vidas a través de los siglos con la obsesión de controlarlo todo. Las ciencias han avanzado en sus

descubrimientos, en sus aplicaciones tecnológicas, se ha incrementado los conocimientos, erradicado plagas y enfermedades, gracias a esto, se ha asegurado el entorno en que se vive; sin embargo, esto no basta en nuestros días, la incertidumbre es todavía un gran tema en la vida, pese, al conocimiento y los instrumentos que se utilizan, el humano sigue viviendo en la duda existencial de sentirse vulnerable a lo que lo rodea: a la naturaleza, a la economía, a la salud, al trabajo y hacia el humano; así, al parecer, la gran amenaza, somos nosotros mismos.

La incertidumbre que acompaña al hombre es que no se logra comprender que más que dar una batalla a la incertidumbre es “saber vivir con ella” y “aplicar las mejores alternativas de solución” para superarla. Se tiene la certeza de que uno no morirá de hambre o de que un animal salvaje no nos atacará, pero, aun no se sabe qué ocurrirá con el cáncer o el empobrecimiento, tampoco se tiene la seguridad sobre la estabilidad laboral o si se podrá pagar una hipoteca.

El humano sufre por lo que aún no ha vivido y, desde esta dimensión, las dudas deterioran nuestra calidad de vida todos los días. El humano no vive el presente, sino el futuro, se olvida de preguntarse por el sentido de la vida, en el aquí y en el ahora.

La sociedad de la incertidumbre es la que nos desafía todos los días en nuestras experiencias de vida con una cultura apocalíptica, a ratos, difícil de revertirla desde nuestras emociones. Actualmente el mundo laboral no se libra de esta situación; ya que es una dimensión cargada de incertidumbres. En el mundo laboral tampoco existen certezas, la incertidumbre en el campo de las organizaciones surge en todo momento, a toda hora, segundo a segundo. Esta incertidumbre que se vive en la base de organizaciones empresariales se materializa por medio de contratos informales, climas organizacionales tensos, maltratadores. Para muchos trabajadores es sinónimo de ir a la deriva o de vivir bajo la espada de Damocles. No hay claridad, no hay estructuras formales para sostener acuerdos laborales extensos, serios, cimentados en un ganar-ganar. Los trabajadores viven sus vidas con temor. Así la incertidumbre puede ser un estado emocional que se aprende, por lo que se podría expresar con una máxima: “vivimos como hablamos”. ¡Viviré como hablo! una máxima que jamás hay que olvidar en nuestras organizaciones existen emociones que, desde el lenguaje, en muchas ocasiones restan posibilidades accionamiento interno.

Para ser resilientes positivos hay que resignificar algunos conceptos: Crisis en el idioma chino, se escribe por medio de ideogramas, está compuesto por dos ideas: una significa peligro y la otra oportunidad. Toda crisis, sea biológica, psicológica o social es una oportunidad para crecer.

La crisis se diferencia de la incertidumbre en la medida en que la primera exige una decisión, una acción precisa para abordarla. En cambio, la incertidumbre es un estado emocional que se muestra atento y temeroso ante el futuro. Son diversas las causas que generan una crisis dentro de una organización (catástrofes, fallas funcionales graves, crisis éticas, amenazas financieras y crisis internas) todas tienen dimensiones comunes: el factor sorpresa, el sentido de urgencia y la inestabilidad propia que genera una crisis.

El factor transversal de todos estos procesos es que la crisis aparece sin fecha ni hora de aviso. “Por ello, el método más seguro para solucionar una situación de crisis es prevenirla” (Veliz, 2014, pág. 23). Los consultores David Rhode y Daniel Stelter (2009) señalan que: “una respuesta des-

organizada puede generar una sensación de pánico en una organización”. Esto impide que las personas vean lo que es crucialmente importante, las oportunidades encubiertas, pero, significativas que se ocultan entre las malas noticias, por ejemplo, las económicas (Rhodes, D., & Stelter, D., 2009, pág. 24)

¿Cómo trabajan nuestros colaboradores? ¿Qué nivel de compromiso tienen con la organización? ¿Cuál es el nivel de gestión en la vida diaria? ¿Qué nivel de sinergia existe entre los equipos de trabajo?

Las respuestas a estas preguntas son todos factores críticos de éxito que nos dan una perspectiva sobre la organización y sus posibilidades internas reales para reaccionar con flexibilidad frente a una crisis repentina.

Los estilos de liderazgo tayloriano aún existen, los mismos que están convencidos de que el trato hostil y la presión sobre los colaboradores dan mayores resultados, pero, es todo lo contrario, los resultados que se obtienen son una vida laboral incierta, no existe felicidad, existe miedo y estrés, generan resultados ínfimos a nivel cuantitativo y cualitativo.

Una vida laboral interior negativa tiene efectos negativos en cuatro dimensiones dentro del desempeño laboral de las personas, ya que son: menos creativas, productivas, comprometidas con su trabajo y tienen un menor espíritu de equipo cuando su vida laboral se ensombrece.

Esta actitud es un elemento fundamental para que se resuelvan los problemas con alternativas de soluciones positivas, caso contrario, crecen para ser problemas aún mayores (Jiménez, 2013) Horney, K. (1988), en su libro de La personalidad neurótica de nuestro tiempo, afirma que el miedo y la angustia son reacciones proporcionales al peligro, pero en el caso del miedo el peligro es evidente y objetivo, mientras que en la angustia es oculto y subjetivo.

Se viven tiempos altamente cambiantes, los nuevos paradigmas a veces corren delante de uno y no dan respiro para reaccionar de la mejor manera. La incertidumbre, las crisis y los miedos transforman las prácticas desde un imaginario que atesora juicios sobre las cosas más que referirse a realidades concretas. Resignificar estos conceptos desde perspectivas más proactivas, sin tanto resguardo y freno se hace relevante para así, optar por un rediseño mayor dentro de nuestras organizaciones y para el futuro como lo señala Paola Rioseco (2011) en “Miedo” el enemigo que hemos creado. “Al tomar conciencia

del miedo gradualmente, nos damos cuenta de que solo es producto de nuestra imaginación” (Rioseco, 2011, pág. 30).

Para lograr cambios duraderos “los directivos debemos hallar un modo de explotar este ritmo, de crear no solo tiempo para pensar, sino también en los diferentes tipos de pensamiento y discusión colectiva” (Senge, P., Ross, R., Smith, B., Roberts, CH, y Kleiner, A., 1995, pág. 31)

Se debe desaprender y aprender de nuevo lo que se aprendió mal, desafiar las prácticas y experiencias para asumirlas para que los nuevos desafíos organizacionales sean otras acciones. Para alcanzarlos se requiere un proceso transformacional ontológico en el que el cuerpo, el lenguaje y la emoción estén al servicio de los nuevos desafíos, de las nuevas creencias, de las nuevas preguntas. “Aprender a responsabilizarnos de la realidad en la que estamos y posicionarnos en ella, pues es este, el espacio- tiempo-naturaleza-historia de nuestra existencia” (Sancho, J. M., Correa Gorospe, J. M., Giró Gràcia, X., & Fraga, L., 2014, pág. 31)

Desde este enfoque, los procesos de aprendizaje organizacionales jamás ocurrirán por decreto, obviamente. El trabajo de aprender, crecer, desarrollarse como humano es en primera instancia un desafío personal.

Hoy las organizaciones requieren líderes que validen el conocimiento, que reconozcan en el aprendizaje una ventana posible para el mejoramiento continuo de gestión, del Kaizen que lo práctica el pueblo japonés (Barraza, M. F. S., & Dávila, J. Á. M., 2008)

Una organización que se compromete con un nuevo modelo de aprendizaje es la que genera espacios de conversación transversal (directivos, mandos y operativos), escucha a cada una de las inquietudes de su personal, jamás descarta ideas y más bien agradece las iniciativas, acepta las búsquedas personales de sus colaboradores en los diversos procesos formativos que estos deseen emprender, válida más el pensar que el actuar y reconoce en las preguntas un valor agregado a la hora de construir alternativas posibles, promueve el pensamiento ecléctico (de diversas fuentes) pensamiento compartido, diverso, colaborativo e inclusivo, articula nuevas redes internas con prácticas nutritivas (conversar

más, debatir más, escuchar más, reflexionar más, crear más, etc.), no promueve la sanción que frene al error, lo asume como parte del aprendizaje, del crecimiento, de la búsqueda, reconoce en la experiencia un poder especial a la hora de aprender.

Con estas prácticas, los aprendizajes, claramente son otros, son aprendizajes compartidos de todos, siendo por esta vía un nuevo conocimiento o como Nonaka y Takeuchi señalan: “La organización que desee enfrentarse dinámicamente con un ambiente cambiante necesita crear información y conocimiento, no solo expresarlos con eficiencia” (Nonaka, I., Takeuchi, H., & Kocka, M. H., 1999, pág. 65)

Por lo tanto, una organización dispuesta a democratizar sus oficinas con conversaciones expeditas y honestas se transforma en un colectivo cargado de vida y altamente sinérgicas. Será esta participación interna la llave del éxito para toda la organización que aspire a construir su futuro de espacios transparentes e interactivos. Es fundamental comprender que la esencia de los humanos es absolutamente interactiva, es decir, se realiza con otros. Desde esta dimensión se entiende porque son tan importantes las conversaciones en el desarrollo diario de las personas.

Además, es necesario insistir en que la primera conversación que debe tener no es con otro (Interpersonal) sino consigo mismo (intrapersonal).

Celso Antunes, en sus escritos sobre el desarrollo de la personalidad y la inteligencia emocional describe: “Que toda persona con baja inteligencia intrapersonal no está contenta consigo mismo y no tiene estímulos para crecer porque se siente prisionera de sus límites. Vive pensando, por ejemplo, ¡jamás seré capaz de aprender otro idioma! Cuando yo me conozco, cuando me desafío y acepto... cuando yo logro reconocer mis conversaciones privadas (personales) claramente en ese momento se darán los recursos para poder entablar dialogo con otros” (Antunes, 2000, pág. 33).

Boris Cyrulnik, señala: No hay nada más sencillo que la definición de la Resiliencia, es la continuación de un nuevo desarrollo después de un trauma psíquico. Es en un mundo preverbal durante los primeros meses de la vida que se impregna en nuestra memoria una sensibilidad al mundo. No es sino a los siete años de edad que nuestro cerebro no vuelve capaz de construir una narrativa. La emoción provocada por esta narrativa depende de nuestras relaciones: si le hablamos a una base de seguridad, el relato tendrá un efecto

tranquilizante, las narrativas colectivas dan forma al sentido de sí mismo (Cyrulnik, 2017).

“La Resiliencia distingue dos componentes: la resistencia frente a la destrucción, es decir, la capacidad de proteger la propia integridad, bajo presión y, por otra parte, más allá de la resistencia, la capacidad de forjar un comportamiento vital positivo pese a las circunstancias difíciles” (Vanistendael citado en Veliz, 2014, pág. 34). La Resiliencia es la habilidad de prosperar, madurar e incrementar la competencia frente a circunstancias adversas”

La gran capacidad de desarrollar en este siglo XXI es la Resiliencia. Se aplica a la parte personal, pero, también se aplica a la organización, empresarial, educativa, a la escolaridad, a la comunidad y a otras. La Resiliencia palabra mágica y poderosa se ha visto escrita y se ha reflexionado en temas tan disímiles como es la adopción, los duelos, la pobreza, la escolaridad, las catástrofes, las enfermedades, los desastres naturales o provocados por el hombre entre otras situaciones de la vida. La Resiliencia es un elemento posible de utilizar, sin importar la pluma con la cual se escriba o el que se utilice, sólo se debe validar una historia verosímil que contar, un relato explicado por sus propósitos y alineados a las dimensiones transformadoras como la mitigación de una crisis, la adaptación a un nuevo contexto y la transformación efectiva de la realidad para el presente y futuro.

En lo referente a la adaptación, María Gabriela Simpson, en su libro, Resiliencia sociocultural establece que la “adaptación resiliente o activa no es resignación, no es entrega: implica un hacer una acción sobre la realidad, Aunque no la puede modificar el sujeto ya no es el mismo: halla nuevas herramientas para encontrar nuevas soluciones o también nuevos problemas.” (Simpson, 2010, pág. 35)

Mariana Navarro, señala: ¿Cómo lograr colaboradores resilientes? Uno de los medios es la capacitación focalizada en la parte actitudinal, la razón del humano es reportar los comportamientos deseables, A los colaboradores hay que premiarlos por ser resilientes. Y estos se logran no armando pedacitos de cada uno para crear un Frankenstein o del moderno Prometeo irreal sino a través de la capacitación, y autodesarrollo cons-

tante. (Navarro, 2017)

Escuchar ideas, buzones de sugerencias, círculos de calidad, mejoramiento continuo, los resilientes encuentran las mejores maneras de hacer las cosas. Hacer las cosas bien hechas desde la primera vez adaptándose a los cambios es la filosofía de vida del pueblo de Japón. Esta adaptación va más allá de los propios sistemas de creencia que en muchas ocasiones nos mantienen sujetos y casi prisioneros de prácticas y metas. Ser adaptativo es tener una visión a mediano y largo plazo, desafiando de modo agudo para así acceder al poder del cambio.

Desafiar los sistemas de creencias y las estructuras culturales con otros ojos es el resultado de una identidad clara, basada en una autoimagen serena y autónoma. Edith Henderson, en su libro la Resiliencia en el mundo de hoy, lo ejemplifica con la identidad adolescente: “las preguntas más importantes que uno se formula durante estos años son: ¿Quién soy yo?, ¿Cómo me veo con respecto a los otros de mi edad? ¿Cómo son las relaciones con mis padres?, ¿Qué he logrado? a partir de aquí, ¿Hacia dónde continuo en mi camino?” (Henderson, E., & Edith, L., 2006, pág. 35).

Desde la identidad, la adaptación, la interacción de estos y otros conceptos la Resiliencia transita hacia una saber cada vez más dialogante con su entorno, construyendo nuevas teorías. Todos estos conceptos fusionados confluyen en una poderosa historia: la mítica ave fénix que surge desde las cenizas.

La Resiliencia, un concepto poderoso y transformador en la vida, se origina en los materiales de la Física que la ser sometidos a presiones deformantes recuperan su forma original. En los humanos se puede aplicar este concepto como la respuesta positiva que se da frente a la adversidad, la misma que puede ser expresada por todos. Se cimenta en la autoestima y autoconfianza, no es absoluta ni estable, es episódica y se tiene que cultivarla; se forma en la interacción con el entorno, con el otro; se experimenta individual y grupalmente; utiliza factores protectores que fortalecen los procesos de cambio; no tiene relación con la condición económica, surge desde la comprensión real de las causas de la crisis; desafía las fortalezas, certezas y potencialidades de los individuos; convoca a la flexibilidad y a la adaptación en procesos complejos, es altamente interactiva y dinámica en los momento de transformación; plani-

fica y precisa nuevos objetivos para la vida; aplica un rediseño, transforma el dolor y la pérdida en un estado mayor de bienestar y basa su poder en el amor; busca resignificar el concepto de crisis, pérdida o posibilidad de mejoramiento; sus componentes claves son: la voluntad, la esperanza, la creatividad y el humor, se empodera para llevar a cabo, yo tengo, yo puedo, yo soy y yo estoy..

CONCLUSIONES

No es que se quiera o no ser resiliente, se puede y se tiene que ser resiliente. Debemos ser promotores de la Resiliencia organizacional, señores empresarios no les gustaría tener colaboradores resilientes, que tengan sentido del humor, que tengan empatía, que no se dejen llevar por problemas, que cuando alguien no tenga una buena relación en vez de ser toxica guarde una distancia sana. Que en vez de quejarse toda la vida proponga mejores formas de hacer las cosas. Que tengan iniciativa ante un problema y propongan alternativas de solución. Que tengan autocontrol. Que actúen con ética, entendiendo que hay valores en la organización. Que negocien a ganar-ganar. Que sean comunicativos, es decir que sepan comunicarse en forma verbal y escrita. Que consigan metas en el tiempo previsto. Que tengan mucha iniciativa y cuiden el clima laboral que impacta en la cultura organizacional. Se hace necesario aprender a vivir en estos tiempos de incertidumbre, dando certeza y confianza al interior de las organizaciones; nuestra amenaza no es externa, somos nosotros mismos; el lenguaje construye la realidad y genera la acción resignificando el concepto de crisis, articulando organizaciones unidas y coordinadas; construyendo la identidad de una organización eficaz en base a la confianza mutua; el miedo tiene una perspectiva positiva (genera autocuidado en nosotros), las emociones no son ni buenas ni malas, como vivirlas resulta una opción, que las organizaciones deben transformarlas en comunidades de aprendizaje, la conversación es un espacio transformador dentro de un grupo humano, el desafío debe ser crear nuevos conocimientos, más colectivos y de todos, pero, antes de las relaciones interpersonales, está la relación intrapersonal.

Referencias

- Amabile, T. & Kramer, S. . (2012). *El principio del progreso*. . Bogotá: Norma.
- Antunes, C. A. (2000). *El Desarrollo de la personalidad y la inteligencia emocional: diálogos que ayudan a crecer*. Barcelona : Gedisa.
- Barraza, M. F. S., & Dávila, J. Á. M. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua. . Pecuñia: *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, Universidad de León, , (7), 285-311.
- Cyrulnik, B. (2017). *Resiliencia, arte y cultura*. Bogotá.
- Gutiérrez, M. (2004). *Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de calidad*. Mexico.D.F.: Editorial Limusa.
- Henderson, E., & Edith, L. . (2006). *La resiliencia en el mundo de hoy*. . Barcelona: España: Gedisa.
- Horney, K. & Rosenthal, L. . (1988). *La personalidad neurótica de nuestro tiempo*. Paidós. Paidós.
- Jiménez, H. O. (2013). LAS MAESTRÍAS DEL LÍDER/ THE LEADERSHIP MASTERY/OS MESTRADOS DO LÍDER. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22(30), 243.
- Navarro, M. (2017). *Conferencia sobre Resiliencia Organizacional. Conferencia: Resiliencia Organizacional. Mexico*.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., & Kocka, M. H. . (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México DF : Oxford University Press., 61-103). .
- Rhodes, D., & Stelter, D. . (2009). Aprovechar la ventaja en una recesión. . *Harvard Business Review* , 87 (2), 50-58., , 87 (2), 50-58.
- Rioseco, P. (2011). *Miedo, el enemigo que hemos creado*. Santiago de Chile: Edición independiente.
- Sancho, J. M., Correa Gorospe, J. M., Giró Gràcia, X., & Fraga, L. (2014). *Simposio internacional. Aprender a ser docente en un mundo en cambio*.
- Senge, P., Ross, R., Smith, B., Roberts, CH, y Kleiner, A. (1995). *La Quinta Disciplina en la práctica. Estrategias para construir la organización abierta al aprendizaje*. España: Ed. Granica.
- Simpson, M. G. (2010). *Resiliencia sociocultural: del "yo puedo" al "nosotros podemos"*. Editorial Bonum.
- Veliz, F. (2014). *Resiliencia organizacional: El desafío de cuidar a las personas, mejorando la calidad de vida para las empresas*. Barcelona: Editorial GEDISA.