

**PROCESOS RESILIENTES
DINÁMICOS EN
ORGANIZACIONES INTELIGENTES**

Autora: Damara Montoya
damaramontoya@hotmail.com

RESUMEN

La complejidad mundial, la globalización y las organizaciones inteligentes son fenómenos que desarrollan concomitantemente las organizaciones en pro de buscar más y mejores niveles de calidad para alcanzar elevados índices de competitividad. Para lograr la satisfacción de estos cánones, las organizaciones se apela o se apuesta, entre otras, a la resiliencia como proceso para reflexionar, aprender y continuar ante las adversidades. Entre los argumentos abordados estuvo La Quinta Disciplina, Piedra Angular de la Organización Inteligente. Las ideas conclusivas del ensayo se recrearon en las concepciones acerca de la resiliencia, vista como la capacidad que tienen los talentos humanos para sobreponerse y aprender de las adversidades, se plantea no solo hablar de resiliencia sino hablar de procesos resilientes, frase más ambiciosa que denota una perspectiva humanista de la resiliencia, generadora de una habilidad de mucho valor para ser competitiva.

PALABRAS CLAVE

**Procesos,
resiliencia,
organizaciones
inteligentes**

DYNAMIC RESILIENT PROCESSES IN INTELLIGENT ORGANIZATIONS

Author: Damara Montoya
damaramontoya@hotmail.com

ABSTRACT

Global complexity, globalization and smart organizations are phenomena that concomitantly develop organizations in search of more and better levels of quality to achieve high levels of competitiveness. To achieve the satisfaction of these canons, organizations appeal or bet, among others, to resilience as a process to reflect, learn and continue in the face of adversity. Among the arguments addressed was The Fifth Discipline, Cornerstone of the Intelligent Organization. The conclusive ideas of the essay were recreated in the conceptions about resilience, seen as the ability of human talents to overcome and learn from adversity, not only talk about resilience but talk about resilient processes, a more ambitious phrase that denotes a humanistic perspective of resilience, generating a very valuable skill to be competitive.

KEYWORDS: Processes, resilience, smart organizations

INTRODUCCIÓN

La complejidad en la sociedad del siglo XXI ha sido parte del desarrollo organizacional de las empresas e instituciones de cualquier tipo o naturaleza para la cual fueron creadas, quizá hoy, transformadas para dar respuesta a las demandas y necesidades de las realidades existentes a la luz de los cambios paradigmáticos y las nuevas concepciones de mundo a las cuales han tenido que redefinirse los gerentes y directores para hacer un empowerment que gravite en un liderazgo en función de gestionar inteligentemente la organización, permitiendo así una verdadera delegación de funciones, de manera que se fortalezcan los procesos gerenciales.

En consecuencia, este panorama dirige a las organizaciones hacia la conformación de equipos de trabajo altamente eficientes, con elevado nivel filosófico de motivación, inspirado, entre otras cosas, a potenciar las capacidades y habilidades de los talentos humanos, con el firme propósito de

enrumbarse, alcanzar y mantener la calidad total, sin dejar a un lado el mejoramiento continuo y la reingeniería de procesos estratégicos de valor agregado.

En otro orden de ideas, la resiliencia en el campo de la psicología, hace referencia a procesos mediados por la interacción que existe entre las capacidades personales y el medio ambiente. En los años sesenta, este término se viralizó cuando Oramas (2009) expresó que luego de algunos resultados de estudios concluían que algunas personas: “a pesar de atravesar momentos dramáticos, lograban despojarse de cualquier marca o señal que esos sucesos pudiesen haber dejado”. En los estudios de mayor profundización se han intrincado temáticas de infancia y tercera edad en su mayoría, que han avanzado conforme se superan paradigmas en la psicología.

Por su parte, desde el campo de la sociología, la resiliencia permite estudiar el proceso desde lo colectivo. Autler y Suárez (2006), introducen el concepto de resiliencia colectiva, noción que fue soportada

con estudios en varias comunidades que sufrieron alguna clase de catástrofe. En su tesis los autores identificaron los pilares de resiliencia comunitaria entre los grupos que superaron los desastres con mayor eficacia.

En el campo de las ciencias organizacionales, la resiliencia ha sido entendida por algunos autores (Robb, 2000; Macaulay, 2008; Medina Salgado, 2012) como una forma de designar la capacidad de recuperación de las organizaciones ante un evento no esperado sin perder su funcionalidad esencial. Sin embargo, estos autores no profundizan en la importancia de los procesos de resiliencia organizacional. Por ello, a esta definición se añade Quiñones (2007, p. 79) quien describe cómo se construyen y reconstruyen alternativas en los procesos relacionales y las condiciones de los entornos particulares de convivencia.

Pasando para otro escenario de Latinoamérica, se tiene que la resiliencia en Colombia se ha desarrollado teniendo la particularidad de profundizar en las

problemáticas de violencia en sus diferentes manifestaciones y en su coyuntura con otras problemáticas sociales, es decir, asume el fenómeno desde diversas aristas, apoyándose en las interdisciplinas y, así convertir a la resiliencia en un fenómeno dinámico dentro de las organizaciones. Entre los temas de más relevancia estudiados en el país están las personas en situaciones de discapacidad, violencia y pobreza, con énfasis en infancia y tercera edad (Castañeda & Guevara, 2005) (Rodríguez & Mora, 2006).

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

En toda organización se presentan obstáculos o circunstancias que desfavorecen el normal desarrollo de las acciones que han de realizarse para alcanzar las metas propuestas, sin embargo, existen herramientas gerenciales que permiten superar las adversidades, verbigracia, planes de contingencias, desarrollo de habilidades y capacidades en pro de sobresalir y continuar camino a lo focalizado.

Entre estas herramientas, se tiene una que ha brindado grandes beneficios a las instituciones que la han adoptado para hacer prosperar y elevar la competitividad y la buena prestación de servicio. Esta herramienta es conocida como resiliencia, la cual según Castillo (2013) “es la capacidad de recuperarse, sobreponerse y adaptarse con éxito frente a las adversidades, pese a estar expuesto a ciertos comportamientos debido a las tensiones inherentes al mundo cambiante de hoy” (p. 17). Lo expresado por el autor hace ver, que a todos los talentos humanos gerentes, directivos, empleados, otros, se le presentan situaciones de adversidad en el campo laboral dentro y fuera de la organización, por lo cual es necesario detenerse, reflexionar y accionar nuevos intentos que inteligentemente le permitan seguir adelante victoriosamente.

Por su parte, Bello (2013), sostiene que la resiliencia “es la capacidad que tienen los gerentes para reaccionar satisfactoriamente ante las adversidades” (p. 33). Desde allí, se estima que los

gerentes resilientes suelen manejar las dificultades de una manera más sencilla que los demás y luchan para superar la adversidad, desarrollando nuevas fortalezas; crecen como personas, ya que la experiencia enseña a dar pasos hacia adelante a pesar de lo que pueda suceder.

En palabras de Linares (2015), quien aporta que “el gerente resiliente suelen manejar las dificultades de una manera más sencilla luchando para superar la adversidad” (p. 22). La adversidad proporciona retos y oportunidades para todos aquellos gerentes capaces de afrontarla, esto permite demostrar el ejercicio de ser un verdadero líder humanista, visionario, reconocedor de los peligros inherentes a la adversidad, pero capaz de aprovechar las oportunidades que se presentan, y así impulsar en los talentos humanos para desarrollar sus habilidades conforme a las necesidades que la organización amerite.

Otro estudioso de la resiliencia, es Hernández (2015), el cual manifiesta que “El gerente resiliente tiene el valor de actuar, el deseo de asumir la responsabilidad por las

decisiones tomadas y la habilidad de generar confianza y fidelidad a través de un comportamiento íntegro con sus trabajadores” (p. 31). Al considerar lo expresado por el autor, la resiliencia en los gerentes debe revestirse con características que le reconozcan prorrumper ariosos en tiempos de incertidumbre, pues, los que poseen más capacidades y habilidades de resistencia tienen una ventaja muy significativa, gracias la proactividad que ejercen.

De acuerdo a lo expresado por los autores, la resiliencia se atribuye a los gerentes con capacidad para seguir proyectándose en el futuro a pesar de acontecimientos desestabilizadores. Por lo que, la clave de éxito es responder consistentemente de manera eficaz ante todas las dificultades que envuelven a las instituciones. Es por ello, que los talentos humanos deben tomar de estas experiencias lo que consideren mejor y así convertirlas en aprendizajes transcendentales para la calidad de su accionar.

En este orden de ideas, después de haber definido, tomado los aportes de algunos autores,

Hernández (Ob. Cit.), manifiesta que los gerentes resilientes son inspiradores porque no sólo logran superar la adversidad sino que parecen prosperar a pesar de ella. Afortunadamente todos pueden aprender del comportamiento del gerente, para entender cómo cultivar la resiliencia en la organización. Entre los comportamientos que definen a los gerentes resilientes están: tienen una visión clara: No se enfocan en los obstáculos sino en lo que hay más allá de ellos, logrando mantener una perspectiva amplia y clara en cada situación, de tal manera que pueden tomar mejores decisiones, aun frente a la adversidad.

Así como, viven atentas al momento presente. No tienden a rumiar el pasado porque entienden su verdadero poder está en el presente y lo que pueden hacer aquí y ahora; concentran su atención en lo que está pasando, evitando las distracciones. Trabajan duro. Una vez al saber lo que quieren trabajan duro en ello; con frecuencia no son conscientes del tiempo invertido en cada proyecto pues están totalmente enfocados en cada tarea. Ellos

comprenden que todo es un proceso y es necesario ir paso a paso con la mayor dedicación posible.

Igualmente, cultivan la gratitud: ellos saben que muchas de las cosas positivas de su vida existen gracias al trabajo de otras personas, así que agradecen con frecuencia por lo que tienen. Cultivan la paciencia: las personas resilientes comprenden que es necesario tener paciencia, lo cual les permite controlar sus impulsos, así que aunque se puedan sentir frustrados o enojados, mientras están en ese estado no ejercen acciones que después puedan lamentar.

Lo expresado por el autor hace ver, que los gerentes deben cultivar la resiliencia de su personal, para comprender los procesos y mecanismos que subyacen a las fortalezas y virtudes de las adversidades, para promover comportamientos positivos enfocados en la superación de la adversidad, buscando que los talentos se sienta a gusto y satisfecho con ellos mismo y con la labor que realizan.

El paso de una sociedad de la información, que ha recreado la

virtualización de las comunicaciones, trajo consigo la implementación y desarrollo de modernas tecnologías para innovar los sistemas administrativos y gerenciales en todos sus niveles, concomitantemente a esto, programas de formación continua que consolidaban las capacidades y habilidades garantes, en gran medida, de la mejora del rendimiento empresarial y, al mismo tiempo, la satisfacción de los talentos humanos, reflejada esta en la calidad de vida, así como en el clima organizacional.

Cada vez más, se vive en un mundo de redes interconectadas que permiten la inmediatez de la información para aumentar los niveles de eficiencia en los servicios prestados. Paralelamente a este fenómeno, se ha venido observando que la calidad y la competitividad en las organizaciones tuvieron un repunte bastante significativo desde que se incorporan al mercado empresarial, no solo las nuevas tecnologías, sino que también se incorporó la generación nativa en la sociedad de la información, es decir la sociedad 2.0, sin menoscabar, el

valor generacional o legado de la población inmigrante existente en las organizaciones actuales, quienes permitieron o hicieron posible esta adaptación a la nueva época de la informática.

El proceso resiliente, visto desde sus alcances, se da de forma dinámica en él se conjugan algunos elementos humanistas como fortaleza, adversidad, riesgo, entre otros; todas las personas son susceptibles por naturaleza a las adversidades y cada una esgrime alguna repuesta a cualquier situación que se le presenta. Con esto se precisa la necesidad de los procesos resilientes y cómo ellos no tienen una única vía en su afrontamiento. De esta forma, y siendo que no es un valor innato, la resiliencia se entiende como un proceso de construcción social dialéctico en el cual toman prioridad factores según el medio al que se esté expuesto (Infante en Melillo & Suárez, 2001, p.34).

Los cinco (5) enfoques para abordar la resiliencia como proceso y llegar a comprender sus diferencias, aparecen en la literatura

académica de las ciencias humanas, de esta manera:

1. La resiliencia como resultado: la persona supera la adversidad. Se basa en las competencias del individuo ante la situación de estrés y la recuperación del trauma, aquellos factores que posibilitaron el resultado y la descripción del mismo como el acto resiliente (Angarita Serrano & Others, 2015).
2. La resiliencia como modelo enfocado a la persona: se identifican y estudian las personas que han estado en gran riesgo de calamidad y sus respuestas ante ello. Es una perspectiva positivista en la que la adaptación individual es un índice de análisis para abstraer los factores de riesgo y protección; de esta forma se realizan estudios comparativos para identificar la diferencia entre respuestas óptimas y quienes no han logrado sobrepasar la adversidad (Grotberg, 1995).
3. La resiliencia como modelo de rutas: se analizan diversas formas de adaptación frente a una situación negativa. Se

realizan mediciones de diversas competencias con las que se afronta el factor de riesgo para determinar si los resultados pueden ser muestras de adaptación (Luthar, 2006).

4. La resiliencia como modelo enfocado a las variables: se busca la respuesta en el vínculo entre los factores y el individuo. Es común el empleo de estadísticas multivariadas para buscar los factores de protección que expliquen aspectos particulares de adaptación (Jiménez, 2008).
5. La resiliencia como proceso: toma la relación entre los factores de riesgo y los resultados (positivos o negativos), los cuales se ven mediados o moderados por la articulación con otros aspectos en el momento de encarar la adversidad. Este modelo lo encabeza Rutter (1993) argumentando que la resiliencia se caracteriza como un conjunto de procesos sociales que posibilitan tener una vida sana en un medio insano.

Posteriormente, Osborn (1993) y Luthar y Cushing (1999)

describieron la resiliencia como proceso dinámico de combinación de factores. Finalmente, Fergus y Zimmerman (2005) plantearon el modelo desde la perspectiva de un proceso en donde el enfoque no está en los factores como decisivos sino en la interrelación de los mismos y el proceso que propicia. Es decir, la respuesta no es dada por solo un factor protector sino por la interrelación de varios de ellos con la circunstancia, y ello teniendo en cuenta que algunos factores aportan en mayor medida a la adaptación, pero todos hacen parte del proceso.

Los enfoques para abordar la resiliencia están determinados por unos componentes inherentes al proceso, que son considerados al momento de abordar la resiliencia procesual, para lo cual fue necesario clarificarlos. Existen diversas propuestas para la clasificación y distinción de los componentes de la resiliencia, por una parte Melillo y Suárez (2001) y Luthar y Cols (2000) distinguieron dos componentes (resiliencia en acción frente a la situación negativa y resiliencia como conjunto de factores protectores), Mc Cubbin (2001) identificó cuatro

momentos distintos “ 1) con base en los buenos resultados a pesar de la adversidad, 2) como competencias sostenidas bajo estrés, 3) como la recuperación del trauma y, 4) como la interacción entre factores de riesgo y de protección”).

Teniendo como precedente estas clasificaciones, el presente estudio realiza una adaptación propia a la forma como se descompone la resiliencia conforme a la definición de Grotberg (1995): la resiliencia hace referencia a “la capacidad humana universal para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas o incluso ser transformado por ellas”. Esta definición abarca tres momentos: 1) la circunstancia crítica o traumática (La adversidad), 2) el afrontamiento como adaptación positiva (circunstancia crítica o traumática) y 3) el cambio producido en el grupo social a partir de la confrontación (cambio producido a partir de la confrontación, permite entender la adaptación en función de la interacción dinámica de los factores y los dos momentos previos).

Los factores transversales que influyen en el proceso resiliente, en

estos tres momentos (crisis, afrontamiento y cambios), son los factores de riesgo y los factores de protección que forman una parte importante del proceso resiliente. Para (Grotberg en Melillo & Suárez, 2001), estos factores, lejos de ser semejanzas directas puestas en dicotomías, son elementos dinámicos del entorno que pueden actuar en forma positiva o negativa.

Las organizaciones inteligentes, según Senge (1990), “es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y como puede modificarla, las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden” (p. 1). El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual, por ello los líderes de las organizaciones, son garantes a que los talentos expandan continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, cultivando nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, de igual modo la gente

continuamente aprende a aprender en conjunto.

Las organizaciones inteligentes crean un clima de trabajo donde los procesos permiten a todos los miembros aprender de forma consciente de su trabajo. Esto a su vez, lo hace capaz de mover ese aprendizaje adquirido al lugar que sea necesario, de manera tal que pueda ser utilizado por la organización y que este conocimiento pueda ser transformado constantemente, a la par con los cambios y transformaciones de la sociedad.

POSTURA CONCLUSIVA

Las sociedades modernas transitan por procesos de cambios inminentes en lo económico, político y social, cuestión que supone una metamorfosis en los modelos comportamentales, estos conceptualmente han venido siguiendo paradigmas no dogmáticos, y que de alguna manera responden a escuelas hegemónicas al coexistir en el entorno organizacional, dentro y fuera.

A la luz de las concepciones acerca de la resiliencia vista como una capacidad que tienen los talentos humanos para sobreponerse y aprender de las adversidades, se plantea no solo hablar de resiliencia sino hablar de procesos resilientes, frase más ambiciosa que denota una perspectiva humanista de la resiliencia, generadora de una habilidad de mucho valor para ser competitiva. De allí, se afirma que no se puede estar seguro de cuándo se utilizará esta herramienta, pero si se puede prever y prepararse para utilizarla, porque, tarde o temprano, se tiene que tomar la decisión de diseñar y desarrollar un Plan B o contingencial, por medio de la gestión del talento, a través de la resiliencia aplicada.

Por consiguiente, la resiliencia aplicada a los procesos afecta no solo al talento sino también al contexto en el cual se desarrolla el fenómeno susceptible a la resiliencia. Queda entendido entonces, que el ejercicio de la resiliencia no solo impresiona a la persona, dado que transita por aspectos existenciales como la

cultura, la educación, lo social, entre otros. Aspectos que ocupan, dentro del proceso resiliente, un espacio que brinda las oportunidades para el aprendizaje y el relanzamiento hacia otros horizontes de mayor y mejor satisfacción dentro y fuera de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Angarita, A. & Others. (2015). **La Identidad Colectiva en los Procesos de Resiliencia Organizacional**. Universidad Nacional de Colombia-Bogotá. Recuperado a partir de <http://www.bdigital.unal.edu.co/50961>
- Autler, L. & Suárez, E. (2006). **La Resiliencia en la Comunidad: Un Enfoque Social. La Resiliencia en el Mundo de Hoy**. E. Henderson Grotberg. Buenos Aires, Gedisa: 271-300.
- Bello, C. (2013). **Resiliencia Organizacional en las Empresas**. Editorial Mc Graw Hill. España.
- Castañeda P. & Guevara A. (2005). **Estudio de Casos sobre Factores Resilientes en Menores Ubicados en Hogares Sustitutos**. [Tesis]. Bogotá: Facultad de Psicología, Pontificia Universidad Javeriana, p.3.
- Castillo, C. (2013). **Niveles de la Resiliencia en las Organizaciones**. Caracas. Venezuela.
- Luthar S. & Cushing G. (1999) "**The Construct of Resilience: Implications for Interventions and Social Policy**". **Development and Psychopathology**, 26 (2), p.353–372. Healthy Development in the face of risk. Annual Review of Public Health, 26, 1-26.
- Grotberg, E. (1995). **Fortaleciendo el Espíritu Humano**. La Haya, Fundación Bernard Van Leer.
- Hernández, R. (2015). **La Resiliencia. Construir en la Adversidad**. Alienta Editorial. Barcelona.
- Jáuregui, A. (2001). **Definición de organizaciones inteligentes**. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/definicion-organizaciones-inteligentes/>
- Jiménez M. (2008). **Resiliencia Psicológica en la Edad Adulta y la Vejez. Un Estudio Transcultural**. [Tesis]. Madrid: Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Madrid, p.35.
- Linares, R. (2015). **Resiliencia o la Adversidad como Oportunidad**. Edición – Julio, © de Rosario Linares.
- Luthar, S. (2006). **Resilience in Development: A Synthesis of Research across Five Decades**. In D. Cicchetti and D.J. Cohen (Eds.). **Developmental Psychopathology: Risk, disorder**

- and adaptation (p.740-795). New York: Wiley.
- Luthar S. Cicchetti, D. & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. **Child Development**, 71 (3), 543-562.
- Luthar, S. & Cushing, G. (1999), "The construct of resilience: Implications for interventions and social policy". **Development and Psychopathology**, 26 (2), p.353-372.
- Macaulay S. (2008) **¿Qué es la Resiliencia Organizacional?** C. Expansión.
- Mc Cubbin, L. (2001). **Challenges to the Definition of the Resilience.** Paper presented at the Annual Meeting of the American Psychological Association (109th, San Francisco, CA, August 24-28). p.13 [Consultado 16 Feb. 2015] Disponible en <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED458498.pdf>
- Medina, C. (2012). **La Resiliencia y su Empleo en las Organizaciones. (Spanish). Resilience and its use in Organizations. (English),** Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco: 29-39.
- Melillo A. & Suárez Ojeda N. (Comp). (2001). **Resiliencia. Descubriendo las Propias Fortalezas.** Buenos Aires. Paidós.
- Oramas, A. (2009). **Resiliencia.** El universo.
- Osborn, A. (1993). **What is the Value of the Concept of Resilience for Policy and Interventio.** Londres: International Catholic Child Burea.
- Quiñonez, M. (2007). **Resiliencia: Resignificación de la Adversidad.** Bogotá: Universidad Distrital.
- Robb D. (2000). "Building Resilient Organizations." **Practitioner** 32(3): 27 - 32.
- Rodríguez C. & Mora A. (2006). Narrativas resilientes en policías discapacitados por hechos violentos. **Pensamiento Psicológico**, 2(7):41-53.
- Rutter, M. (1993). Resilience: Some conceptual considerations. **Journal of Adolescent Health**, 14, 626-631.
- Senge P. (1990). **La Quinta Disciplina. El Arte y La Práctica de las Organizaciones que Aprenden.** Ediciones Juan Granica, S.A.