

LA RESILIENCIA: UNA COMPETENCIA LABORAL TRANSVERSAL PARA LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

(Resilience: a transversal occupational skill for current organizations)

María del Rosario Piñeros Botero*

* *Sicóloga, Especialista en Gerencia del Talento Humano, Magister en Lingüística
Investigador - Grupo Management y docente Administración de Empresas
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.*

(Recibido: el 27 de Febrero de 2013 y aceptado 22 de Octubre de 2013)

<p>RESUMEN: En este artículo se presenta un análisis estructural y funcional de la resiliencia como competencia laboral transversa, consecuencia de la preocupación por la crisis social, económica y política que en la actualidad afecta a las organizaciones. Se expone brevemente una concepción de la resiliencia desde diferentes áreas del conocimiento, como las ciencias sociales, la física, la sociología, la psicología y la administración, entre otras. El análisis se fundamenta en algunos estudios que coinciden en abordar la resiliencia desde las competencias laborales transversas y el enfoque de McClelland SABER SER y SABER HACER, como base estructural para el comportamiento y desempeño de las personas. Por último, se propone un modelo organizacional resiliente que da cuenta de su funcionalidad y categorización de perfiles en las competencias laborales e individuales que permitan propiciar cultura y clima organizacional mediante estrategias de optimización para las organizaciones actuales. El término organizaciones se empleará para referirse a industria o empresa de cualquier índole o sector financiero.</p>	<p>ABSTRACT: This paper presents a structural and functional analysis of the resilience as transversal occupational skill, which is consequence of concern about the social, economical and political crisis that currently affects the organizations. It is explained a brief concept of resilience from different knowledge areas such as social science, physics, sociology and administration, among others. The analysis is based on some studies related to deal the resilience from the transverse occupational skills and the McClelland approach TO KNOW TO BE AND TO KNOW TO DO, as a structural base for behavior and performance of people. Finally we propose an organizational resilience model that presents its functionality and categorization of profiles in occupational and individual skills that allow encouraging cultural and organizational behavior by means of optimization strategies to current organizations. The term <i>organizations</i>, is going to be used to talk about an industry or enterprise of any kind or financial sector.</p>
<p>Palabras clave: resiliencia organizacional, competencias laborales, sinergia.</p>	<p>Keywords: organizational resilience, occupational skills, synergy.</p>

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los desafíos más importantes de las organizaciones actuales es el propiciar un adecuado proceso de acomodamiento, en cuanto a las diferencias existentes entre las personas que las integran, debido a su heterogeneidad de raza, género, edad, grupo étnico y cultura humana y la forma de asumir y responder ante diversas situaciones que se caracterizan por su alto nivel de criticidad en respuesta a los permanentes cambios.

Dichas organizaciones se encuentran planeadas y dirigidas por tendencias y transformaciones sociales, políticas y económicas, tales como: globalización, administración de calidad, normalización de los procesos, avances en la tecnología de la información, desarrollo sostenible y sustentable, comportamiento ético en las organizaciones, posicionamiento en el mercado, desarrollo de competencias laborales, visión del negocio y dirección estratégica, entre otras.

Tendencias que asumen las organizaciones como cambios que causan crisis y altos niveles de presión que exigen una dirección del conocimiento y comportamiento de las personas, orientada hacia el cumplimiento de objetivos y metas. En consecuencia, las personas requieren de competencias resilientes laborales que les permitan superar los cambios y sus crisis consecuentes en diversos contextos laborales. Por ello, la psicología organizacional encauza la resiliencia como la capacidad de afrontar situaciones críticas; es decir, sobreponerse con agilidad a situaciones cambiantes y en altos niveles de presión. Tales habilidades son necesarias en la gestión de talento humano y son consideradas actualmente como competencias laborales transversales para las organizaciones.

2. CONCEPCIONES Y ADOPCIONES DE LA RESILIENCIA

A lo largo de la historia, el ser humano se ha transformado bajo muchos fenómenos que le han permitido subsistir y evolucionar. De igual forma, emplea recursos que sustentan sus rasgos de personalidad, destacando la creatividad y la capacidad de enfrentar nuevos retos, configurados en hábitos y costumbres que construyen a lo largo del tiempo su cultura actual.

Dichas capacidades se configuran como resiliencia, concepto que se conoce en las últimas décadas y que ha sido adaptado desde diversas ciencias del conocimiento, procurando decantar en él su atributo principal, la capacidad de afrontar y sobreponerse a diferentes situaciones adversas con creatividad. El vocablo se origina del latín con el término *resilio*, que significa rebotar, volver atrás; el cual es tomado del concepto en inglés *resilience*, que se define como “la tendencia a volver a un estado original o el tener poder de recuperación -torebound / recoil / tospring back- (Enciclopedia Hispánica, 1989).

El término resiliencia es usado en diferentes contextos como la física, en donde Melillo (citado por Grotberg, 2006) lo define como la capacidad que tienen los materiales de volver a su forma cuando son forzados a deformarse. Las ciencias sociales emplean la metáfora de la resistencia de los elementos para referirse a la capacidad humana de enfrentar, de ser fortalecido, de sobreponerse e incluso, transformado por las experiencias de la adversidad. De hecho, Vanistendael (citado por Quintero & Bracho, 2009) considera a este autor como uno de los investigadores de la resiliencia más reconocidos y quien ha definido la resiliencia como la capacidad de una persona o de un sistema social para desarrollarse y crecer en presencia de grandes dificultades. Por lo cual, la resiliencia se estructura, a lo largo de la vida y a partir de la interacción con otros, en donde la persona teje su vida y alternamente sus diversas capacidades de desempeño ante determinada situación.

Desde la psicología, según Rutter (citado por Vega, 2012), el término resiliencia se utiliza para caracterizar aquellas personas que, a pesar de nacer y vivir en situaciones de alto riesgo, se desarrollan psicológicamente sanos y exitosos. En cuanto a las ciencias sociales, el término es visto como la capacidad de una persona o grupo, para seguir proyectándose en el futuro a pesar de acontecimientos críticos, causados por conflictos internos o desestabilizadores de condiciones sociales y económicas deficientes.

Saavedra (2005, p. 10) describe tres tipos de reacciones frente a las distintas adversidades que asumen los seres humanos, como:

- Personas que frente a la adversidad reaccionan con conductas de vulnerabilidad frente a la situación.
- Personas que permanecen indiferentes o con ausencia de reacción frente a la situación.
- Personas que resisten las adversidades, logrando alcanzar una adecuada calidad de vida. Ellos son los llamados resilientes.

Por su parte, Grotberg (2006) y Saavedra (2003) en sus investigaciones, coinciden en afirmar que el sentido en que el sujeto aborda los diversos niveles de la realidad, constituye la capacidad de resiliencia y las modalidades interactivas de su manifestación en el habla. Es decir, cuando el sujeto habla de sí, expresa su historia, interpreta a los otros y lo que posee para manejar las situaciones actuales de su vida.

En el contexto de la administración, de acuerdo con Atehortúa (2002), la capacidad resiliente de las personas en las organizaciones, les permite sobreponerse rápidamente a los procesos de cambio y, en consecuencia, de crisis que deben afrontar frecuentemente.

Con base en las concepciones anteriores, se establece que, además de ser una capacidad o habilidad de las personas para asumir los cambios y las crisis que estos producen, no solo desde la dimensión individual, sino desde la grupal, también puede ser considerada como una estrategia holística para optimizar la gestión humana en las organizaciones.

3. LA RESILIENCIA Y LAS ORGANIZACIONES

La resiliencia, como se ha descrito, constituye un nuevo paradigma, fuente de conocimiento y práctica para entender y confrontar diversos procesos o situaciones del contexto organizacional. Al respecto, Atehortúa (2008), propone una serie de procesos organizacionales que requieren de la competencia resiliente; dentro de estos se destacan los siguientes:

- Procesos de cambio organizacional y, por ende, cultural, en donde se pone a prueba la capacidad tanto individual como grupal del personal para asimilar estos procesos.
- Procesos de compra, venta, fusión, en los cuales la confluencia, comunicación ambivalente y dispersión de intereses personales y grupales se ponen a prueba.
- Procesos de adaptación a demandas del mercado, que conlleven cambios en las prácticas tradicionales.
- Procesos de reducción de personal y asignación de personal temporal

Dichos procesos, en la actualidad, generan la necesidad de estrategias que incorporen, en empresas consultoras, las competencias resilientes, como fundamento para realizar intervenciones de tipo individual y grupal en los modelos de *outplacement* o *downsizing*; por consiguiente, se transforma en un requisito que forma parte de las competencias para la admisión de personal y el empleo de la técnica *assessment dow*.

Desde este punto de vista, la competencia laboral resiliente mitiga los efectos de los procesos mencionados y los transforma en fortalezas productivas que propician un clima favorable con sujetos transformadores del cambio.

. Ahora bien, para dar un tratamiento a la resiliencia en el ámbito empresarial e industrial, desde cualquier sector financiero o económico, se expone una serie de concepciones resultantes de estudios científicos.

Para ello, Vega (2012) observa la resiliencia en la investigación: *Organizaciones resilientes: una mirada hacia su conformación*, no solo como una característica individual, pues también puede referirse a familias, grupos o comunidades, adaptando el término al contexto administrativo, como capacidad organizacional o empresarial. Al respecto, la resiliencia organizacional se fundamenta desde diferentes ópticas de expertos, quienes la consideran como habilidad de las personas que integran las organizaciones.

Sampedro (2009, p. 3) la analiza como “La capacidad de una organización de absorber choques e impactos profundos sin perder la capacidad de cumplir su misión”. Es decir, propone la resiliencia desde un enfoque estratégico organizacional. Marcos y Maculay (citados por Medina, 2012) la consideran desde una dinámica diaria en donde se configura la cultura y el clima organizacional. Por ello, la definen como “la capacidad organizacional para anticipar los eventos clave relacionados con tendencias emergentes; así como la adaptación constantemente al cambio y la recuperación, de manera rápida, después de desastres y crisis”.

Siebert (2005) señala que la persona resiliente posee la capacidad de descubrir nuevas formas de trabajo cuando las situaciones así lo requieran. La considera como la habilidad más importante en el mundo actual, debido a los periodos de caos constantes de la sociedad cambiante. Hamel y Valikangas (2003, p.4) la identifican desde el direccionamiento estratégico como “la capacidad de reinventar dinámicamente los modelos de negocio y estrategias a medida que las circunstancias cambian”. De igual forma es para ellos “La capacidad de reinventar dinámicamente los modelos de negocio y estrategias a medida que las circunstancias cambian”.

Bell (2002, p.1) interpreta la resiliencia como la habilidad o capacidad de tomar decisiones en momentos de cambio. Este autor afirma que es “la capacidad de la empresa para responder rápidamente a los cambios imprevistos, incluso la interrupción caótica. Es la capacidad de recuperarse y de hecho, de rebotar hacia adelante con velocidad, gracia, determinación y precisión”.

Minolli (2000, p. 1) la aborda desde la crisis económica organizacional, por eso señala que la resiliencia la poseen aquellas empresas capaces de absorber cambios y rupturas, a nivel interno como externo, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, sean estos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas o imprevistas.

En ese orden de ideas, se considera la capacidad resiliente de las organizaciones a través de una serie de características importantes en el ser de los individuos, relacionadas con las competencias transversales del SABER HACER en cuanto al liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo y la creatividad para la resolución de problemas y el logro de los objetivos.

Los diferentes enfoques expuestos anteriormente, fundamentan la resiliencia organizacional como una competencia laboral necesaria para todos los procesos organizacionales, mediante su transversalidad, ya que, a fin de cuentas, propicia la integración de competencias cognitivas básicas del ser humano como el análisis y la interpretación para lograr mejores resultados individuales y grupales en los diferentes contextos.

4. ESTRUCTURA Y FUNCIONALIDAD DE LA COMPETENCIA LABORAL RESILIENTE

La resiliencia se fundamenta, en este análisis, a partir de su estructura y funcionalidad. Para ello, inicialmente, se dan a conocer varios estudios científicos que la sustentan como competencia laboral transversal. Después, se tratan los temas de transversalidad de la competencia resiliente para establecer su estructura y se finaliza con la propuesta de un modelo de resiliencia organizacional a partir de su funcionalidad. Ahora bien, la resiliencia se estructura por la confluencia de factores protectores como: autoestima consistente, introspección, independencia, capacidad para relacionarse, iniciativa, humor, creatividad, moralidad y pensamiento crítico, integrados en las creencias. Al respecto, en la cultura organizacional colombiana, Atehortúa (2008), afirma que las creencias están afectadas por problemas sociales, tales como: el conflicto armado, el secuestro, los paros, el debilitado tejido social y la falta de cultura basada en la solidaridad y en la cooperación, entre otros hechos que producen dinámicas motivacionales complejas y poco estables en los grupos humanos que evidencian la crisis; es decir, la ausencia de resiliencia organizacional.

Es el caso de la crisis del Valle del Cauca (Urrea y Mejía, año, pág.¹), como lo manifiesta (Atehortúa, 2008), quien indica que se han desarrollado varios estudios en donde se analiza el contexto económico, social y político, debido al bajo liderazgo y compromiso social por la influencia del narcotráfico, de la apertura económica y del cambio en las estructuras productivas y sociales; por tanto, propone la resiliencia para superar dicha crisis.

Desde el contexto de eventos disruptivos, Sanchis y Poler (2011) presentan la resiliencia como una estrategia para asumir los eventos disruptivos a través de un modelo metodológico que la evalúa en el ámbito organizacional, como se sintetiza en la Figura 1:

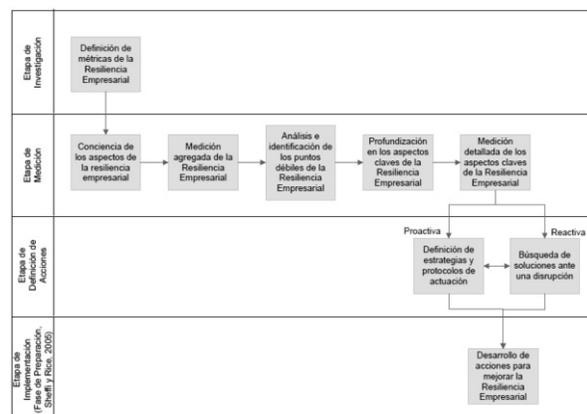


Figura 1. Etapas de la fase de medición de la resiliencia empresarial. Fuente: Sheffi y Rice (2005) citados por Sanchis y Poler (2011).

Para Sanchis y Poler (2011), las organizaciones son sistemas dinámicos que se encuentran en constante cambio; por tanto, requieren de empresas ágiles, flexibles, rápidas, dinámicas y proactivas que, ante cualquier contingencia crítica, en donde la empresa debe cambiar, adaptarse y recuperarse ágilmente para lograr los objetivos, la optimización de su productividad física y humana. Todo lo anterior se obtiene a partir de la competencia resiliente tanto individual como grupal. En la investigación de Sanchis y Poler (2011), se establecen los eventos disruptivos como una situación que dará lugar a la pérdida parcial de los componentes de la red o que inutilizará algunas de las conexiones entre los componentes en un corto período de tiempo y que puede causar un impacto significativo en la economía, de modo tal que la empresa necesita volver a configurar su red. Para ello, estos autores proponen la siguiente clasificación de los eventos disruptivos que afectan la empresa: catástrofes naturales (huracanes, inundaciones, tormentas de nieve o tornados), accidentes (incendios, cortes de energía o fallos en los equipos) y situaciones disruptivas creadas por el hombre (tales como huelgas, terrorismo, guerras, epidemias, etc.).

Quintero y Bracho (2009) presentan un modelo de resiliencia en las organizaciones humanas a partir del enfoque neurolingüístico: programación neurolingüística (PNL), donde proponen una serie de niveles de transformación resiliente denominados como R (relación), I (interpretación), T (temporalidad), A (autocontrol), B (balance) y A (alcance). Esto permite establecer la relación individuo como ser y las fuerzas motivacionales que propenden a encontrar un punto de equilibrio relacionado directamente con la resiliencia. De este modo, las organizaciones, al ser consideradas sistemas complejos en constante cambio, logran los objetivos económicos y sociales en la medida en que los sujetos son resilientes. Dichos estudios coinciden en que los contextos organizacionales expuestos, logran sobreponerse a las situaciones adversas, porque se estructuraron en un sistema integrado resiliente, que opera fortaleciendo el análisis y la toma de decisiones (en el sentir, pensar y actuar), de tal modo que proporciona una base o mapa mental para enfrentar la crisis que se genera en forma cíclica.

La importancia de considerar la resiliencia como una competencia, radica en asumir los cambios abruptos, tanto a nivel del contexto organizacional interno, como el externo, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad; incluso en desarrollar la flexibilidad, de tal manera que, a través de procesos de rápida adaptación, se puedan obtener beneficios extras, sean estos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas o imprevistas.

4.1 Estructura transversa de la competencia resiliente

La resiliencia, así como su articulación con las competencias laborales, se relaciona a partir del conjunto de capacidades o habilidades que poseen las personas desde el SABER SER a nivel transversal en la organización para dar a conocer su estructura como competencia resiliente. Spencer y Spencer (1993) consideran estas competencias como características subyacentes de un individuo, que están causalmente relacionadas con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo.

Alles (2005) relaciona las competencias laborales del SABER SER con la motivación, desde el enfoque de McClelland, y expone una serie de factores, a saber:

Los logros como motivación. Se refiere al interés por hacer algo mejor. La orientación de las personas hacia el logro, caracterizado por actividades que impliquen desempeñarse para mejorar personal y profesionalmente.

El poder como motivación. Las personas asocian su trabajo con actividades competitivas y asertivas con el objeto de lograr prestigio y reputación.

La pertenencia como motivación. Representado en las personas como la necesidad de estar con otros, de ser aceptado y pertenecer a un grupo determinado.

La estructura de dichas competencias es expuesta por Spencer y Spencer en la analogía del iceberg, en donde los conocimientos y las habilidades (SABER y el SABER HACER) se encuentran en la cima de la pirámide, puesto que se desarrollan a través del entrenamiento. En la parte más profunda se encuentra el rol social, la imagen de sí mismo, los rasgos y los motivos; estos son más complejos en su desarrollo, ya que se dan a lo largo del tiempo y forman parte del SABER SER, tal como se puede apreciar en la Figura No.2:



Figura 2. Modelo del Iceberg.

Fuente: Competence at Work: Models for Superior Performance

Por tanto, la resiliencia, al ser considerada como una competencia laboral, es una capacidad que poseen las personas en el interior de las organizaciones, para sobreponerse a situaciones adversas, pues les permite solucionar problemas y tomar las mejores decisiones; se desarrolla a lo largo del tiempo, se encuentra ubicada en la parte inferior del iceberg y se estructura por la capacidad de relación de acuerdo con la imagen proyectada, en la cual influyen la autoestima y las motivaciones del entorno.

Para complementar la estructura expuesta, Alles (2005) propone que las competencias del SABER SER y HACER combinan aspectos psicológicos como: cognoscitivos (conocimientos y habilidades), afectivos (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), psicomotrices o conductuales (hábitos, destrezas) y psicofísicos o psicofisiológicos (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Como consecuencia de lo anotado, McClelland propone tres tipos de competencias que son análogas con la resiliencia de los individuos:

1. Saber. Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

2. Saber hacer. Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a los actos.

3. Saber ser. Normas, actitudes, intereses, valores que conducen a tener convicciones y asumir responsabilidades.

Por último, el SABER HACER y SER es parte estructural de la competencia de resiliencia, ya que esta es una capacidad o habilidad que lleva a generar actitudes, así como la convicción de poder hacer las cosas de otra forma, que puede ser mediante la transformación del evento adverso.

4.2 Funcionalidad de la competencia resiliente transversal

De acuerdo con el Ministerio de Educación (2003), el concepto de competencia se origina de la necesidad de valorar, no solo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de valorar su capacidad para emplearlas y responder a situaciones críticas, resolver problemas y desenvolverse en el mundo.

EL SABER SER se relaciona con la resiliencia a través de las fuentes interactivas indicadas por Saavedra y Villalta (2008), las cuales precisan la forma como el sujeto se apropia de la realidad por medio del lenguaje y las posibilidades de comportamiento o superación de los eventos traumáticos. Dichas fuentes, según Grotberg (2006), se clasifican en tres categorías, aquellas que tienen que ver con: (a) el apoyo que la persona cree que puede recibir (yo tengo...), (b) las fortalezas intrapsíquicas y condiciones internas de la persona (yo soy..., yo estoy) y (c) las habilidades de la persona para relacionarse y resolver problemas (yo puedo...). Lo anterior se condensa en la Figura 3.

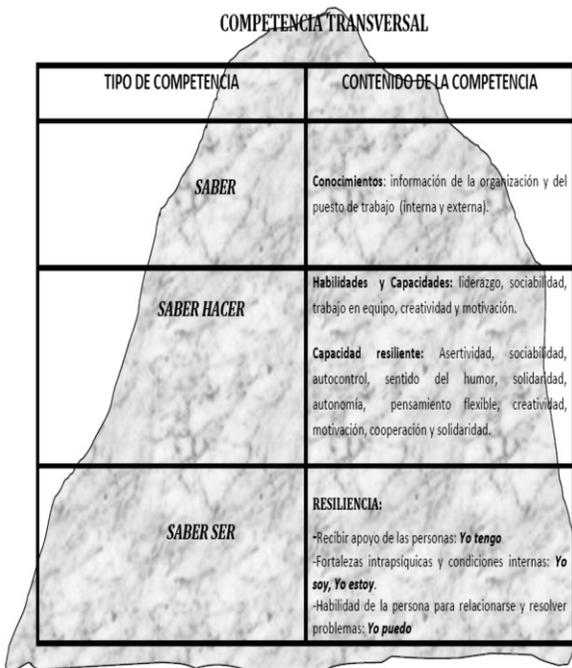


Figura 3. Iceberg competencias transversales resilientes.
Fuente: autor.

En cuanto a la funcionalidad de las competencias resilientes, es pertinente aclarar que se hace una articulación entre los postulados hechos por McClelland, que tienen que ver con las competencias del SABER HACER y los perfiles individuales relacionados con las características que inciden en la propuesta de Atehortúa, que a continuación se relacionan:

- Introspección. Capacidad de autocrítica, de observarse a sí mismo y al entorno, hacer cuestionamientos profundos y dar respuestas honestas.
- Independencia. Capacidad para ver objetivamente los problemas o las situaciones, establecer límites, evitar las influencias por sus propios mapas mentales o creencias.
- Relación. Capacidad para brindar, sostener y establecer relaciones de confianza y solidaridad, a largo plazo, con otras personas o grupos.
- Iniciativa. Capacidad para autoexigirse, empoderarse de sus responsabilidades, de sus decisiones y consecuencias.
- Humor. Capacidad de afrontar las situaciones en forma lúdica y divertida, encontrando en la crisis una fuente de inspiración.
- Creatividad. Capacidad de establecer, crear orden y nuevos modelos a partir de la confusión. Habilidad para solucionar problemas.
- Moralidad. Capacidad de dar sentido trascendente a las actuaciones, dando y deseando a otros el bien propio.

Las competencias del SABER SER, se estructuran básicamente, a partir de las dimensiones sociales, religiosas y familiares del ser humano. Por tanto, se definen a través de la conformación de la persona y los diversos contextos organizacionales en que se desenvuelve. Estos, a su vez, son funcionales para la organización, pues se encuentran directamente relacionados con el sistema de gestión y el estilo de dirección de la empresa, que inciden en la adopción de actitudes y el desarrollo de diferentes motivaciones de las personas, tal como se puede apreciar en la Figura 3.

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) define las competencias transversales o genéricas como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que son comunes en la cadena productiva o familiar ocupacional. Al concebir las competencias de esta manera, la resiliencia es considerada en forma básica; es decir, funciona mediante los factores que corresponden a la estructura cognoscitiva de las personas. Es así como estos factores deben ser comunes a toda la organización; por ello, se configuran como competencias transversales, necesarias para todas las áreas de la organización que, a lo largo del tiempo, crean una cultura y mantienen un clima adecuado para su mantenimiento.

Es importante mencionar a Fraser, Richman y Galinsky (1999), quienes enfocan la resiliencia desde el contexto laboral y la señalan como competencia transversal en situaciones críticas; esto quiere decir, que funciona en los individuos en la forma en que saben adaptarse con éxito a situaciones de críticas desde cualquier nivel jerárquico de la organización. Por su parte, Suárez (2004) afirma que la resiliencia sirve para alcanzar un nivel de desarrollo normal en todas las dimensiones que componen al ser humano, en lo físico, cognitivo, emocional y social. Por ello, las organizaciones son funcionales en la medida en que su gestión se caracterice por:

1. El enriquecimiento de los vínculos entre las personas, fortaleciendo las conexiones y puntos de acuerdo existentes, resaltando los puntos de unión entre ellos y estableciendo canales y puentes que motiven el contacto con los otros.
2. Establecimiento de límites claros y firmes para el funcionamiento laboral. Es deseable que dichos límites sean consensuados entre los trabajadores, para lograr así mayor compromiso en la aplicación de los mismos.
3. Enseñanza de habilidades que incluyan la cooperación, la resolución positiva de conflictos, asertividad en el planteamiento de problemas, toma de decisiones, manejo del estrés, promoción de ambientes saludables (físicos y psicológicos).
4. Capacidad para brindar apoyo y afecto a las personas, lo que implica respaldar a los otros, motivar, apreciar los aciertos de los demás, mirar los errores o faltas como transitorios, fortalecer la comunicación a nivel personal.
5. Desarrollo de expectativas que impliquen creer en el potencial de los trabajadores, pero a la vez no generar frustración al establecer tareas imposibles de cumplir. Lo anterior fortalece la autoestima de quienes trabajan, al reconocerse con competencias para la labor que desarrollan.
6. Promoción sobre la participación de los trabajadores, o para hacerlos partícipes en decisiones, generación de nuevas ideas, búsqueda colectiva de soluciones, afrontamiento colectivo de las dificultades, así como la distribución de las responsabilidades.

Las características anteriores conforman la cultura y el clima organizacional resiliente de las personas; se estructuran a partir del contexto organizacional y coinciden con el siguiente planteamiento de Vega (2012): las organizaciones que promueven la resiliencia se caracterizan por desarrollar y mantener los siguientes factores: aprendizaje organizacional continuo desde el cambio y el conocimiento. Liderazgo participativo y consultativo; es decir, en equipo, con acompañamiento y apoyo constante y en un clima organizacional creativo y monitoreado permanentemente, en forma sinérgica, que integre los factores anteriores con las estrategias planeadas, tal como se aprecia en la Figura 4:



Figura 4. Resiliencia organizacional. Fuente: autor

De acuerdo con lo anterior, se propone como estrategia, la inclusión de las fuerzas sinérgicas a través del:

1. Direccionamiento estratégico y coherente. Se relaciona con el entorno de la organización que permita la percepción y el cumplimiento de expectativas reales de las personas frente a la organización.
2. Liderazgo participativo y consultativo. Propicia autoestima, autocontrol y creatividad, resolución de problemas y toma de decisión en las personas.
3. Trabajo en equipo. Orienta el apoyo mutuo, la cooperación, el respeto, complementariedad y confianza, en otros.
4. Motivación. Responde a las necesidades intrínsecas (como: el yo tengo...yo estoy... y yo puedo...), reconocimiento de aciertos y desaciertos, reconocimiento de ambiente familiar y social, formación y expectativas profesionales.
5. Coaching. Asesora y facilita, en forma permanente, la comunicación interna y externa que genera asertividad, confianza y apoyo en ideas nuevas para crear situaciones como hacer las cosas con los elementos que se tengan a mano, entre otros.

Para que se logren estas fuerzas sinérgicas, las personas deben desarrollar o mantener las siguientes competencias en su perfil individual:

1. Optimismo: tener la habilidad de identificar efectivamente oportunidades en ambientes turbulentos y, simultáneamente, poseer la confianza para creer que pueden tener éxito.
2. Concentración: poseer una visión clara de qué es lo que quieren alcanzar para que los guíe en momentos de desorientación o incertidumbre.
3. Flexibilidad: actuar efectivamente y con un amplio margen en el uso, tanto en los recursos internos como externos, desarrollando creatividad y estableciendo estrategias para responder a los cambios.
4. Organización: usar un enfoque estructurado (organizado) para manejar la ambigüedad y así planear y coordinar efectivamente la implementación de las estrategias.
5. Proactividad: tomar la acción cuando enfrentan la incertidumbre; se adaptan a los riesgos, los miden y se ajustan, en lugar de buscar el confort.

6. Adaptabilidad: es el resultado de la capacidad para adaptarse a las nuevas situaciones con el mínimo de comportamiento disfuncional. El ritmo dentro del cual cada uno puede recuperarse y adaptarse al nuevo escenario después de la confusión creada por la incertidumbre, será marcado por el nivel de desarrollo de la competencia de resiliencia; esto constituye el factor más importante para incrementar la velocidad de cambio.

5. CONCLUSIONES

La resiliencia es la capacidad que poseen tanto las personas como las organizaciones para afrontar y transformar las adversidades en forma sinérgica, a partir de capacidades de liderazgo participativo y consultativo, trabajo en equipo destacado por la cooperación a través de la comunicación asertiva, aprendizaje permanente, creatividad para solucionar problemas y optimismo para transformar los mismos, como ventajas competitivas en el mercado.

Las organizaciones mitigan las crisis sociales, económicas y políticas actuales, si se encuentran direccionadas estratégicamente por personas que se caracterizan por poseer un alto nivel de competencias resilientes, que sinérgicamente orienten los procesos internos y externos en forma holística. La gestión humana por competencias, en la actualidad, se debe centrar en mantener y desarrollar equipos de trabajo resilientes, caracterizados por personas con perfiles optimistas, concentradas, organizadas, flexibles, proactivas y adaptables.

Las competencias laborales de tipo transversal son básicamente resilientes, cuando corresponden al SABER SER Y SABER HACER en las organizaciones con climas y culturas caracterizadas por su preocupación en crear relaciones y vínculos de respeto, solidaridad, cooperación y apoyo, interesadas en planear y desarrollar un aprendizaje permanente en comunicación asertiva y resolución de conflictos con creatividad transformadora y límites claros en la estructura organizacional.

El modelo resiliente que propone esta reflexión, establece que la cultura y el clima organizacional son la base estructural de las competencias del SABER SER en las personas que integran las organizaciones, puesto que destacan su gestión sinérgica hacia la comunicación asertiva en donde se propicia vínculos de cooperación y negociación de conflictos, direccionados estratégicamente hacia coherencia de las expectativas con el entorno tanto interno como externo.

En la estructura de las competencias actuales, la resiliencia se encuentra representada en el iceberg y se caracteriza en el SABER SER por el autoconcepto, rasgos de personalidad, rol social y motivaciones internas a partir del yo tengo, yo soy... yo estoy, yo puedo. En cuanto al SABER HACER, se hace énfasis en habilidades como: liderazgo, sociabilidad, trabajo en equipo, creatividad y *coaching*. Las anteriores se integran con capacidades resilientes como: asertividad en la comunicación, autocontrol, sentido del humor, solidaridad, autonomía, pensamiento flexible y cooperación. En tanto las competencias se integren en ambientes sanos dinámicos y proactivos, las personas crecen a la par con las organizaciones.

6. REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. (6 reimp.). Buenos Aires: Granica. 480 pp.
- Atehortúa, M. (2002, enero-marzo). Resiliencia otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa. *Revista Estudios Gerenciales*, (82), 47-55. Universidad ICESI. Cali, Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/redalyc/pdf/212/21208202.pdf>
- Bell, M. (2002). The Five Principles of Organizational Resilience. Gartner Inc. En Acta Commercii (2009). *Resiliency Management within a Globally Integrated Economic Network*. Retrieved from <http://www.gartner.com/resources/103600/103658/103658.pdf>
- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad: diseño para organizaciones latinoamericanas*. Bogotá: McGraw-Hill. 145 pp.
- Enciclopedia Hispánica. (1989-1990). *Micropedia*. Barcelona: Enciclopedia Británica Publishers.
- Grotberg, E. (2006). ¿Qué entendemos por resiliencia?, ¿cómo promoverla?, ¿cómo utilizarla?. En: E. Grotberg (Ed). *La resiliencia en el mundo de hoy. Cómo superar las adversidades*. (pp. 17-57). Barcelona: Gedisa.
- Hamel, G. & Valikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*. Retrieved from <http://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience/ar/1>.
- Kotliarenco, M., Cáceres, A. & Fontecilla, I. (1996). *Estado del arte en resiliencia*. S.l.: Centro de Estudios y atención del Niño y la Mujer (CENIM).
- Medina, C. (2012, enero-junio). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Revista Gestión y Estrategia*, (41), 29-39.
- Melillo, A. & Suárez, N. (2001). *Resiliencia*. (13 ed.). Buenos Aires: Paidós.
- Ministerio de Educación Nacional. (2003). *Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas*. Documento de trabajo. Bogotá, Colombia. Recuperado de http://www.oei.es/etp/competencias_laborales_base_mejora_emple...pdf
- Quintero, N. & Bracho, M. (2009). A.B.A.T.I.R: un modelo de resiliencia en las organizaciones humanas con el enfoque de la programación neurolingüística. *Revista Negotium*. Recuperado de <http://www.revistanegotium.org.ve/>

- Saavedra, E. & Villalta, M. (2008). Medición de las características resilientes, un estudio comparativo en personas entre 15 y 65 años. Pontificia Universidad Católica del Perú. *Revista Liberabit*, (14), 31–40. Latindex SCIELO.
- Saavedra, E. (1996-1997). *Variables psicológicas del maltratador infantil, desde el enfoque cognitivo procesal sistémico*. Investigación. Universidad Católica del Maule, Curicó, Chile.
- Saavedra, E. (2003, agosto-octubre). La emoción como construcción de significados. *Revista Pedagógica*, (27), 58–61.
- Saavedra, E. (2005). *Resiliencia y ambientes laborales nocivos*. Ponencia Séptima jornada de tesis en resiliencia. CEANIM. Recuperado de http://www.resiliencia.cl/investig/Saavedra_Resiliencia_ALN.doc/
- Sampedro, J. (2009). *Ingenio estratégico. Resiliencia e impulso creativo en tiempos de crisis*. Recuperado de http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo_Ingenio%20Estrategico_Jesus%20Sampedro/pdf.
- Sanchis, R. & Poler, R. (2011). *Medición de la resiliencia empresarial ante eventos disruptivos*. Una revisión del estado del arte. Ponencia 5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XV Congreso de Ingeniería de Organización Cartagena, 7 a 9 de septiembre de 2011. Recuperado de <http://www.revistanegotium.org.ve/>
- Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA]. (2005). *Manual de evaluación y certificación con base en normas de competencia laboral*. Bogotá: SENA.
- Siebert, A. (2005). *The resiliency advantage*. San Francisco, USA: Berrett-Koehler Publishers.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at Work; Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Suárez, N. (2004). Perfiles de resiliencia. En N. Suárez, M. Munist & M.A. Kotliarenco (eds.). *Resiliencia: tendencias y perspectivas*. Buenos Aires: Ediciones de la UNLA.
- Urrea, F. & Mejía, C. A. *Innovación y cultura en las organizaciones en el Valle del Cauca*.
- Vega, R. (2012). *Organizaciones resilientes: una mirada hacia su conformación*. Tesis de grado no publicada para optar al título de administrador, en el Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Facultad de Administración.