



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVANZADA DE
MÉXICO

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores Iztacala

*Resiliencia Estratégica en la Gestión del Talento
Humano*

Tesina

Que para obtener el título de
Licenciado en Psicología

Presenta:

Iván Enrique Picazo Martínez

Asesor

Lic. Jorge Montoya AVECÍAS

Dictaminadores

Lic. Jorge Alfonso Rodríguez Gómez

Lic. Isaac Pérez Zamora

Como parte del 7^{mo} Seminario de Titulación
“Intervención en Crisis, Emergencias Psicológicas y Desastres”



Tlalnepantla, Edo. de México
Los Reyes Iztacala, Septiembre de 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México




UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



*La felicidad existe sobre la tierra;
y se la conquista con el ejercicio prudente de la razón,
el conocimiento de la armonía del universo,
y la practica constante de la generosidad.
El que la busque en otra parte, no la hallará:
que después de haber gustado todas las copas de la vida,
solo en esas se encuentra sabor.*

José Martí

Iván Enrique Picazo Martínez



psic_enriquepicazo@yahoo.com.mx

Agradecimientos

A mi Madre

*Porque dentro y fuera de su vientre me ha llevado
por el mejor camino pese a las adversidades
¡Gracias!...*

A la Yaya (Aglae)

*Por su incomparable e inseparable compañía, su amor, su
mirada y su carácter, que cuando más lejos se veían
nuestras metas, más cerca estábamos para seguir luchando
Te amo...*

A Jorge

*Por todas esas aventuras que parecen de una
película cómica y fantasiosa de bajo presupuesto,
pero donde siempre estaba de por medio una
sonrisa*

A mi hermana Ixchel

*Porque nuestro camino es parecido pero, tu
destino será diferente y el éxito cada vez se ve más
cerca de ti*

A Beto

*Porque el ejemplo va más allá de los actos y
por obligarme solo a dos cosas... Jugar y
Estudiar*

A Esther

*Por su apoyo, sus enseñanzas y por tratarme
casa como un miembro de su familia...*

A mis abuelos (Natalia, Enrique, Eloy y Lourdes (†QPD))
*Por ser forjadores de mi camino y heredarme su
fortaleza*

A mis Tíos

*Por su gran respaldo y sus consejos que siempre
los tomaré en cuenta día con día...*

*Una gran mención por su gran apoyo y compañía a, Chris, Medu, Ale, Moni, Aby, Tomy,
Bruno, Sra. Rosa Méndez, Adolfo, a mis amigos de ayer hoy y siempre, así como a todos
aquellos que por falta de espacio no aparecen pero, están dentro de mi
Mil Gracias...*

Reconocimientos



A la UNAM

Por permitirme sembrar día con día, semillas que he regado con lagrimas, sudor y sangre, para que mañana pueda recoger la cosecha del triunfo y poner mis ideas en libertad, porque soy orgullosamente UNAM hecho en Iztacala

A Jorge Montoya

Por su aceptación fundamental, por se mi maestro en la extensión de la palabra y dejarme ser su discípulo, en la gran escuela de la vida

Al M.C. Ramiro Jesús Sandoval y al Mtro. Roque J. Olivares Vázquez

Por la oportunidad de ser un miembro participe y activo de la familia Iztacalteca en la hermosa casa blanca... Iztacala

A la C.D. Ma. de Lourdes Rojas López y al C.D. Rubén Muñoz Arzate

Por su voto de confianza, cuidado, amistad y su calidad y calidez humana... Gracias

Índice

	Pág.
AGRADECIMIENTOS	III
RECONOCIMIENTOS	IV
RESUMEN	VIII
INTRODUCCIÓN	IX
<i>Capítulo I. Gestión del talento humano: nueva visión de los recursos humanos en las organizaciones</i>	
1.1 Gestión y administración del talento humano.	1
1.1.1 Antecedentes de la gestión del talento humano	3
1.1.2 El talento humano en la época actual	7
1.2 El talento humano en las organizaciones	9
1.2.1 Capital o Talento Humano en el mundo globalizado	10
1.3 Las competencias laborales: fundamentos esenciales en la gestión del talento humano	14
1.3.1 ¿Qué es una competencia laboral?	16
1.3.2 Dimensiones de las competencias Laborales	17
1.3.3 Identificación de competencias	19
1.3.4 Definición de las competencias Laborales en México	21
1.4 Algunas competencias laborales significativas en la nueva gestión del talento humano	23
1.5 Empresas resilientes	39
<i>Capítulo II. Resiliencia: estrategias, modelos y aplicaciones</i>	
2.1 Antecedentes de la Resiliencia	42
2.1.1 La resiliencia en el origen del ser humano	44
2.1.2 La palabra resiliencia como significado	45
2.1.3 La resiliencia como concepto psicosocial	46
2.2 Definición Conceptual	49
2.2.1 Primer Momento Conceptual	50
2.2.2 Segundo Momento Conceptual	53
2.3. Modelos y perspectivas	55
2.3.1 Modelos Descriptivos y Explicativos	55

2.3.2 Modelos de Trabajo e Intervención	57
2.3.3 Modelos Mixtos (Descriptivos y de Intervención)	58
2.4 Propuestas de Intervención	67
2.4.1 Características Básicas	67
2.5 La Estructura Resiliente	69
2.5.1 La Persona Resiliente	70
2.5.2 Perfil	71
2.5.3 Factores de Protección y Riesgo	73
2.5.4 Factores Resilientes	76
2.5.5 El Grupo Resiliente	79
2.5.6 Perfil	80
2.5.6 Factores de Protección y Riesgo	81
2.5.7 Factores Resilientes	82
2.6 Resiliencia en ambientes laborales nocivos	83
2.6.1 Perfil de una persona resiliente	85
2.6.2 Ambientes laborales “tóxicos” que generan riesgo	87
2.6.3 Efectos personales, laborales y sociales	88
2.6.4 Promoción de la resiliencia en los grupos de trabajo	89
2.6.5 Hacia la definición de un ambiente laboral resilientes	90
<i>Capítulo III. Modelo de resiliencia estratégica, para la gestión del talento humano</i>	
3.1 Justificación	93
3.2 Alcances y límites	96
3.3 Recomendaciones	97
3.4 Metodología	98
3.5 Modelo de resiliencia estratégica en la gestión del talento humano	100
3.6 Actividades	103
Conclusiones	111
Biblihemerografía	122

Resumen

Actualmente el mundo globalizado se caracteriza por un ambiente extremadamente cambiante, ambivalente y riesgoso. Debido a esta condición dinámica del entorno mundial, las organizaciones se encuentran en un estado de complejidad e incertidumbre ante los cambios generados tan rápidamente. Las empresas y organizaciones mexicanas no son una excepción ante tal situación, por lo que es necesario que se adapten a su entorno. Por ello esta investigación documental aborda la adaptación del ser humano desde la concepción de la resiliencia estratégica, que refiere en la física, a la capacidad que tienen los materiales para resistir una tensión sin quebrarse, en las ciencias sociales han encontrado en este término una metáfora adecuada para referirse a *la capacidad humana de enfrentar, sobreponerse y de ser fortalecido e incluso transformado por las experiencias de adversidad*. Aplicando el concepto al mundo de los negocios, puede decirse, entonces que, *empresas resilientes son aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, 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 éstos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas y/o imprevistas*. Con base a estos antecedentes la presente tesina se divide en tres capítulos, el primero aborda la visión de la gestión y administración del talento humano, el capítulo dos hace una recopilación documental de la resiliencia, sus modelos y aplicaciones, basado en los diferentes procesos por la cual se puede alcanzar, el tercer y último capítulo tiene como directriz elaborar un modelo basado en la gestión del talento humano y la resiliencia desde tres perspectivas, la individual, la grupal y la organizacional, fundamentos y estructuras organizacionales que marcan el destino de las empresas u organizaciones ya sean lucrativas o no.

Introducción

En la actual visión de la administración de recursos humanos basada en el talento, es importante destacar condiciones como la exigencia del mundo global en los negocios, las aceleradas modificaciones a la estructura organizacional, la renovación tecnológica constante, la mejora continua, la alta competitividad en el mercado nacional e internacional.

Son algunos de los escenarios globales donde se mueve el mundo moderno; como consecuencia muchas organizaciones, no solamente conciben la necesidad de renovarse, incorporar nuevos avances tecnológicos y rediseñar actuales los procesos y modelos de trabajo, orientados a optimizar la calidad y los precios; también entienden que es necesario reenfocar al factor humano como activo fundamental y verdadero artífice del progreso en todos los procesos organizacionales a favor del desarrollo del país.

Para la UNAM (2007), el ámbito laboral exige que una persona sea competente en su trabajo, es decir que posea competencias laborales y que pueda demostrarla en una serie de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad, en condiciones de eficiencia y de seguridad, a pesar de las circunstancias que dan origen a las deficiencias de extrema exigencia y condiciones adversas de trabajo.

Por ello ante el horizonte y la lejana realidad donde las organizaciones llegan a ser exitosas debido a que incrementan el valor y dan mayor énfasis a los recursos humanos es decir a las personas con las que trabajan (Gardfield, 1994) y en este sentido, es necesario cambiar la forma de dirigir, el modo de capacitarlos y formarlos para afrontar exitosamente los nuevos desafíos del entorno global y sobrevivirán solamente aquellas empresas con visión, planeamiento y renovación constante y en tales condiciones la *resiliencia* como factor determinante en la directriz de la gestión

del talento humano y como principal fuente de inspiración, desempeño y estrategia de crecimiento, convirtiéndose entonces hoy en día ya en la nueva alternativa de las organizaciones y la primera ventaja competitiva como evidencia de crecimiento en una organización.

Serisola (2003), señala que el termino *Resiliencia* tiene su origen en el latín resilio, que significa *saltar hacia atrás, rebotar, volver atrás*; pero además remarca que el termino fue tomado de la física a la psicología, esto por analogía, ya que en la física el termino resiliencia, sirve para describir *la capacidad que tiene un material de recobrar su forma original después de haber estado sometido a altas presiones*.

Bowlby (1992) fue quien se encargó de tomar de la física el término y llevarlo a la psicología, al definirlo, *como un resorte moral, cualidad de una persona que no se desanima, y que no se deja abatir*. Ciertamente al utilizar el término en Ciencias Sociales, debemos realizar la analogía con los cuerpos físicos y repensar el concepto en función de una resistencia del sujeto a las adversidades que le ofrece su ambiente.

Para ello es necesario tener presente que, los seres humanos mostramos reacciones distintas, bajo estímulos similares. Lo mismo ocurre frente a estímulos intensos o situaciones de adversidad o estrés, en donde las reacciones de los sujetos serán variadas e incluso opuestas.

En este sentido, como señala Rutter, la resiliencia hoy día debe considerarse como alcanzar un nivel de desarrollo normal en todas las dimensiones que componen al ser humano, vale decir en lo físico, cognitivo, emocional y social (Suárez, 2004).

En la gestión del talento humano una persona con características resilientes es aquella que es capaz de establecer relaciones sociales constructivas, tiene un sentido de si mismo positivo, dimensiona los problemas, tiene sentido de respuesta frente a las dificultades laborales, extrae significado de las situaciones de estrés, desarrolla iniciativa y se fija metas posibles de alcanzar (Saavedra, 2004).

Al igual como existen ambientes laborales que promueven conductas positivas y condiciones propicias para la resiliencia, existen entornos que generan gran tensión en las personas y dificultan su normal desarrollo (Zaldivar, 1996).

Saavedra (2004) menciona que existen elementos ambientales físicos que interfieren como: el ruido, iluminación débil, falta o mala ventilación, hacinamiento. Por su parte existirían elementos organizacionales que afectaría, tales como: estilos de dirección o liderazgo inadecuados, ambigüedad en los roles, introducción de cambios repentinos, condiciones ambientales desagradables.

Las personas que laboran, también contribuyen a generar algunas tensiones, a saber: características de personalidad inadecuadas, nivel de preparación para la tarea insuficiente, expectativas poco realistas, estilos cognitivos poco adecuados a la tarea, relaciones conflictivas, discriminación, trato impersonal, falta de apoyo afectivo, poca cooperación entre pares.

Sin lugar a dudas, las anteriores características interfieren en el normal desarrollo de una persona o una organización, afectando la convivencia, la percepción de si mismo, la autoestima, los niveles de satisfacción y en definitiva la salud psicológica y física de quienes trabajan en dichos ambientes (Deval, 1996). Del mismo modo en definitiva estas situaciones se traducirán en baja productividad, rotación del personal, mayor número de ausentismo laboral, mayor gasto médico, mayores costos de producción y elevación del gasto privado y gubernamental.

Desde la perspectiva de la Resiliencia y su promoción, existen estrategias factibles de ser desarrolladas en los ambientes laborales, como una forma de potencias a las personas y evitar los efectos nocivos de ambientes de trabajo tensionantes. De una manera proactiva, que involucra a todas las personas, sean trabajadores, directivos, asesores obreros u otros, podrían intervenir como gestores de cambio en pro de fomentar el talento humano.

Gestión del talento humano: nueva visión de los recursos humanos en las organizaciones

Existe algo mucho más escaso, fino y raro que el talento. Es el talento de reconocer a los talentosos
Hubbard

1.1 Gestión y administración del talento humano.

El nuevo modelo productivo gira en torno de la importancia y revaloración que se dé al trabajo humano, ya que se basa no solo en la capacidad física del individuo, sino en su potencial, inteligencia, conocimiento y creatividad, así como en sus capacidades de adaptación a los

cambios, de innovación y de aprendizaje continuo a lo largo de toda su vida productiva.

Los procesos de cambio en la economía y la tecnología, así como por el proceso de la globalización están reafirmando la relevancia del talento, lo que implica estudiar a profundidad las estrategias que vienen aplicando los países que han logrado mayores ventajas competitivas en el mundo y aprender de sus experiencias en cuanto a productividad, pero, fundamentalmente, en la administración y formación de sus recursos humanos basados en el talento de sus integrantes (Chiavenato, 2000).

Las organizaciones en el transcurrir del tiempo han evolucionado; estos cambios han incluido modificaciones en las estructuras organizacionales, lo cual a su vez, ha ocasionado la adopción de nuevos estilos de administración, siendo habitual encontrar en las instituciones diversas combinaciones de estilos de administración clásica acompañada de enfoque administrativo estratégico.

Son precisamente estos cambios los que han motivado diversas formas de concebir y administrar a las personas al interior de las organizaciones. La gran connotación de estos cambios radica en la forma como se concibe a las personas, considerándose éstas en la actualidad, el capital mas *valioso* que pueden tener las organizaciones (Chiavenato, 2005).

Es cierto que las organizaciones para funcionar necesitan de recursos económicos, físicos y logísticos; pero son las personas constituidas en el capital intelectual activo e intangible, quienes con habilidades, experiencias, conocimientos e información, las que permiten los logros de la organización y por tanto, deben ser consideradas el mayor activo organizacional. Se puede tener toda la infraestructura física necesaria disponible, al igual que los recursos económicos, pero esto no garantiza el logro de los objetivos de las organizaciones (Arias-Galicia, 1979).

Para Schein (2000) el logro de éstos se encuentra en las personas, quienes en el día a día aportan su capital intelectual para el alcance del éxito organizacional. Ya que en las organizaciones la gente se encarga de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización; por ello sin gente eficiente es imposible que la organización logre los estos objetivos.

Las personas pueden ser tratadas como recursos productivos o instrumentos de las organizaciones, siendo denominadas “*recursos humanos*”; la antigua administración de recursos humanos dio lugar al nuevo enfoque *la gestión del talento humano*.

1.1.1 Antecedentes de la gestión del talento humano

Al igual que toda disciplina científica, en el origen de la administración de recursos humanos o ahora mejormente dicho *gestión del talento humano*, identificaremos el objeto de estudio, que son las personas, sus competencias, habilidades y sus aportes en y para la organización, cuyo origen se remonta hasta la época primitiva; pues esta se da como una actividad práctica desde cuando el hombre une sus esfuerzos para alcanzar objetivos comunes ante la imposibilidad de vivir aislado por la naturaleza misma (Bonnet, 2003).

Para Castellanos (2000) primeramente se asocia para que con esfuerzos comunes se satisfagan necesidades del grupo en que se reúne, las diferentes organizaciones de esta época, como fueron en proceso de evolución la horda, la tribu, el clan, matriarcado y patriarcado; con esto, la administración sienta sus bases de actividad organizativa durante la división del trabajo, durante las primeras y rudimentarias actividades organizadas como la caza, pesca y recolección de frutos, analizando de estas las formas de como quizá la persona responsable del grupo organizaba a las demás y los recursos con que se contaba.

Como ejemplo podemos analizar vestigios de la prehistoria en las actividades de la caza, y nos encontramos con una técnica utilizada, denominada de "arrastre" que consistía en asustar a los enormes mamuts arrojándoles piedras, emitiendo gritos para dirigirlos hacia un precipicio profundo para que muriesen al despeñarse lo cual indica antecedentes auténticos de organización, de empleo de esfuerzo común y de recursos humanos o el talento de las personas para alcanzar un objetivo determinado con fines preestablecidos.

En la época antigua se pueden localizar antecedentes según estudios realizados por Max Weber sobre Egipto en el año 1300 A.C. en la cual se detallan análisis específicos y cambios de funciones relativos a la administración que a continuación se señalan:

- *Arqueros colectores de miel llevando incienso al entregar el impuesto anual ante su augusto tesorero"*
- *Marineros cobradores de impuesto para cobrar tributo de las dos tierras.*
- *Designé esclavos para que trabajaran como veladores para cuidar tu puerta del canal Heliopotano en tu hermoso lugar.*
- *A otros esclavos los hice porteros ocupé mucha gente para proteger y vigilar tu corte.*
- *Hice veladores de los esclavos para vigilar la administración del canal.*

Inclusive Aristóteles mencionaba que la compra-venta es una forma no natural de prosperar y por lo tanto los negocios eran considerados por la gente educada, como una ocupación ignominiosa y pese a eso era ya una nueva competencia, porque hasta para llevar a cabo actividades no gratas se necesita talento (Levy, 2000).

La administración de los recursos humanos, adquirió auge en la depresión de 1929, cuando fue necesario implementar mecanismos que permitieran utilizar

eficientemente los recursos con que se contaban (personas y maquinas), también despierta interés en los programas espaciales y de defensa para obtener producción a costo mínimo en materiales y mano de obra (Castellanos. Op.Cit, 2000).

Así podemos darnos cuenta que la administración como proceso de desarrollo lógico y la necesidad de organización se da en todos los tiempos como actividad; pero su avance se dio después de la segunda guerra mundial, se considera que la tardanza en la evolución de esta ciencia se debe a varios aspectos: primeramente a que en los primeros tiempos se consideraban los negocios como poco apreciados y se decía que era una ocupación degradante.

En la actualidad la administración es considerada como la herramienta principal para lograr el éxito de las organizaciones en las condiciones que imperan de competencia a nivel mundial de los mercados. Sin embargo desde el inicio de la humanidad hasta nuestra época nada podía llevarse a cabo sin la mano del hombre, es decir su talento, sus habilidades y competencias dentro de una organización (Chiavenato, 2005).

Todavía hasta los años 90s y principios del 2000 la concepción del trabajador era visto como un recurso que se pudiera suplantar como si fuera una maquina o la pieza de una gran engranaje cuestión vista desde la revolución industrial donde aunque pueda parecer erróneo, en el desarrollo de cualquier actividad importa mucho mas el trabajo, en comparación con su "primo lejano" el talento (Cravino, 2003).

Para Bonnet (2003) la intervención humana en las organizaciones no se puede simplificar como el "*uso*" de personas a través de la contratación de tiempos de trabajo. Donde los humanos, vistos como máquinas, son bastante completos y complejos. Ya que se puede catalogar como los mejores robots, o lo que es lo

mismo, como las mejores máquinas, porque pueden operar en casi todos los trabajos, pero esta es sólo la faceta mecánica o física del concepto "trabajar".

La Academia de la lengua española (2006), define *trabajar* como la ocupación en actividades físicas o mentales. Las máquinas y los animales tienen capacidad de trabajo, pero se trata siempre de capacidad de trabajo físico. Podríamos enmendar a la Academia e incluir también el trabajo lógico por aquello de que hay máquinas que pueden procesar información, pero de momento, los únicos con capacidad de trabajo mental o intelectual son las personas (Zaldivar, 1996).

Los trabajos físicos e intelectuales tienen valores diferentes, y en función de la tarea que se quiera desarrollar serán necesarios unos u otros en mayor o menor medida. Los humanos además de poder hacer trabajos muy diferentes, tenemos un interfaz de operación bastante complejo. Las palancas de control que los ponen en marcha en actividades físicas no sirven para motivar respuestas más elevadas como la creatividad, genialidad, innovación, pasión, etc. Estas respuestas pertenecen a la faceta humana, y para ellas no hay "*palancas de mando directo*" del tipo impulso – respuesta (Hernández, 2000).

Las empresas que necesitan capacidad de trabajo, más como mano de obra que como trabajo intelectual pueden emplear estímulos de control directo, porque tienen cierta razón al gestionar a las personas con criterios mecanicistas.

Para Hernández (Op.Cit, 2000) estos sistemas de producción fueron la base de los principios de la administración científica del trabajo, que desarrollaron conceptos y base teórica para la medición de la eficiencia de los métodos, de tiempos, demoras, movimientos, operaciones, etc.

Para Levy (2000) aunque la simple consideración mecanicista de las personas, sin tener en consideración su componente humano es un error, no deja de ser cierto que para muchas actividades puede valer, y de hecho muchos gestores lo emplean, quizá porque resulta fácil fijar y medir parámetros de productividad, y

porque las personas sí disponen de *palancas de control* directas para que generen trabajo físico.

La capacidad en estos trabajos se puede medir sin excesivos problemas en términos tales como: palabras traducidas por hora, metros cuadrados de suelo pulido, o expedientes escaneados; y para activar y mantener la *maquinaria* se dispone de la retribución económica, y las regulaciones de la normativa laboral.

1.1.2 El talento humano en la época actual

En la era actual del conocimiento y la información, el factor estratégico de competitividad sustentable de las organizaciones es el *capital intelectual*, el cual se diferencia de otros tipos de capital que intervienen en los procesos productivos, porque es intangible, presenta rendimientos crecientes a escala y no se compra, sólo se puede cultivar a través de organizaciones inteligentes; es decir, de aprendizaje continuo e innovadoras (Chiavenato, 2005).

Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma. Está claro que existe un capital que pocos se preocupan por medir y del que casi nadie informa dentro de la organización, pero que sin lugar a dudas tiene un valor real. Identificar y medir este capital intelectual tiene como objeto hacer visible el activo que genera valor en la organización. Como se sabe, el peso del capital intelectual sobre el valor de mercado de una organización es creciente y por lo tanto los esfuerzos se dirigen a medirlo y gestionarlo (Villairini, 2003).

Por otro lado para el Centro de Capital Intelectual y Competitividad. (2003), el capital intelectual puede tener dos enfoques complementarios: uno, como factor de producción para la obtención de conocimiento productivo o innovación,

aspecto en el cual desempeñan un papel determinante las estrategias de formación del talento humano de la organización; y el otro, que ya se definió como activo de valor. En otras palabras, significa que lo más importante y estratégico para el desarrollo de una empresa competitiva sostenible es utilizar el talento humano como factor de generación de conocimiento productivo; finalmente este conocimiento se constituye en la base de la innovación y la productividad y, además, en fuente directa de la ventaja competitiva sostenible. Se trata de analizar, entonces, cómo la formación del talento humano, a través del aprendizaje organizacional, se constituye en un factor estratégico fundamental para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones.

En esta nueva concepción, las personas han pasado a ser consideradas, con sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares, como los nuevos socios de las organizaciones, constituyéndose en el capital intelectual de la organización y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional (Castellanos, 2000).

La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. En cualquiera de los escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma *como se trata a las personas*, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo (Villareal, 2002).

Es imposible establecer una separación entre las personas y las organizaciones. Estas operan a través de las personas que hacen parte de ellas, son quienes deciden y actúan en su nombre, dependiendo de estas para alcanzar sus objetivos

y cumplir sus misiones; de igual manera las organizaciones constituyen para las personas el medio de alcanzar varios objetivos en el menor tiempo y esfuerzo posible.

Para Bonnet (2003) la gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia. Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones.

La era de la información, del conocimiento y la globalización exigen nuevos enfoques en la administración del talento humano. La gerencia moderna debe estar plenamente identificada con la importancia, el alcance y las repercusiones que genera el saber gerenciar el capital humano de la empresa que tiene bajo su responsabilidad, debiéndose valorar el conocimiento de las personas, sin el cual no sería posible afrontar los cambios continuos, productos de la globalización y de los avances tecnológicos y alcanzar la competitividad deseada en la sociedad del conocimiento y del cambio (Campos, 2001).

1.2 El talento humano en las organizaciones

Para una aproximación apropiada hacia la comprensión de lo que entraña el concepto de *talento humano* en las organizaciones, se puede partir de la definición simple de *talento* que se encuentra en los diccionarios como: inteligencia, capacidad intelectual de una persona.

Para Maturana (2000), el talento humano es la aptitud o capacidad para el ejercicio de una ocupación o dotes intelectuales que dan valor a un individuo. Se dice que el conjunto de estos valores constituye lo que tradicionalmente se conoce como el capital humano de una organización. Se debe añadir que no se trata sólo de talento; interesa también el desarrollo de liderazgo gerencial en las personas de la organización, y este se basa en la confianza que ellas despiertan, además del talento, su capacidad de innovación y su posibilidad de resolver

problemas complejos; todo esto acompañado de la consistencia ética que perciben los demás (Chiavenato, 2005).

Asumiendo estos conceptos como válidos, principalmente en los contextos económicos y políticos, es importante dar una mirada más cuidadosa al significado de capital humano.

En este sentido y tratando de dar otra dimensión al concepto, este ya no se define exactamente como una simple mejora incremental en la calificación ocupacional de los individuos, sino como un exigente proceso de acumulación de conocimientos (gestión de conocimientos y aprendizaje organizacional) como se expresa en la noción actual de competencia (Missischia, 2003). Sin embargo, se debe advertir que dicha noción ha ganado mucho terreno en los discursos económicos, sociales y hasta académicos, asumiendo quizá sin demasiada prevención, por su excesiva materialización, la cosificación de lo humano. Y es a partir de esa prevención que se puede construir el concepto de talento humano, el cual hace más justicia a nivel del ser humano, en tanto que involucra el desarrollo humano, adicionalmente a todo lo relacionado con la productividad y la competitividad de las organizaciones.

1.2.1 Capital o Talento Humano en el mundo globalizado

Hoy, como nunca antes, se verifica en el mundo la consistencia de la unidad entre desarrollo del conocimiento y progreso material, asumiendo por supuesto, desde una perspectiva crítica, este concepto de progreso como algo relativo, de acuerdo con el contexto en que se dé dicho progreso, ya que pese a que en todo el mundo el concepto de globalización es sinónimo de este, no es lo mismo hablar del progreso en un país de la unión europea a la complejidad del progreso en un país latinoamericano de los denominados tercermundistas. No obstante, el desarrollo vertiginoso de nuevas tecnologías, el frenetismo actual (pos-industrial) para el desarrollo y el abaratamiento del costo en los nuevos

productos, a una escala mayor que la de la producción, hacen que adquiera poca importancia la excesiva precaución acerca de las causas, consecuencias y contenidos de estos conocimientos acumulados y organizados sistemáticamente (Coriat, 1999).

Si bien es cierto que el proceso de globalización no es algo nuevo, sí se puede evidenciar el grado de aceleración que ha sufrido en los últimos diez o quince años, donde básicamente se ha caracterizado por la transformación hacia mercados más abiertos; este libre intercambio ha obligado a las empresas, los países y las regiones a idear nuevas estrategias para competir (Coriat, Op. Cit, 1999).

Para Campos (2001) su nacimiento puede situarse a inicios de los 90 y hace posible por vez primera que los empresarios transnacionales desempeñen un papel clave, no solamente en el manejo de la economía, sino de la sociedad en su conjunto. Este proceso tiende a socavar no sólo los cimientos de las economías nacionales, sino también los de los estados nacionales entendidos en un sentido tradicional (López Segrera, 2002).

Además, se debe entender que en su aspecto operativo la globalización no es más que el desenvolvimiento de una etapa cualitativa mente nueva y superior del desarrollo de la internacionalización del capital (tal como puede entenderse a partir del modelo de sustitución de importaciones y de apertura comercial); es decir, la globalización debe apreciarse como una nueva etapa en el proceso de expansión internacional del capital financiero, es por esto que las nuevas reglas en materia de comercio e inversión como el flujo de capitales foráneos, imponen la búsqueda de nuevos paradigmas para enfrentar los efectos de este fenómeno, trascendiendo las discusiones alrededor de los modos de producción (Campos, Op. Cit, 2001). Pero desde otra perspectiva, esta realidad y el nuevo esquema de competencia (competitividad), plantean la necesidad de analizar los conceptos de supervivencia, crecimiento, rentabilidad, productividad, competitividad y desarrollo; aspectos que están íntimamente ligados a los factores de éxito como lo son los cambios tecnológicos, productivos y organizacionales; estos conceptos

pueden convertirse en medios importantes de justa distribución de la riqueza, de relaciones laborales estables y de participación democrática de los trabajadores, con lo que se lograría balancear los objetivos económicos, sociales, tecnológicos y ambientales (Prokopenko, 2000).

Después de esta aclaración e ilustración necesarias, se puede afirmar que el orden económico mundial impuesto por dicha globalización unido al nuevo paradigma productivo denominado por algunos como mentefactura, (CECIC – Centro de Capital Intelectual y Competitividad, México, 2003), en contraposición al de manufactura que se vivió hasta la década de los 80 y cuyas principales características se pueden observar en la *Figura 1*, conduce a una noción de *capital humano* representado en los trabajadores especializados o super-especializados, polivalentes o integradores; operarios o analistas simbólicos y constituidos en el activo más valioso de las organizaciones, de acuerdo con el concepto de los especialistas más sobresalientes de la economía postmoderna.

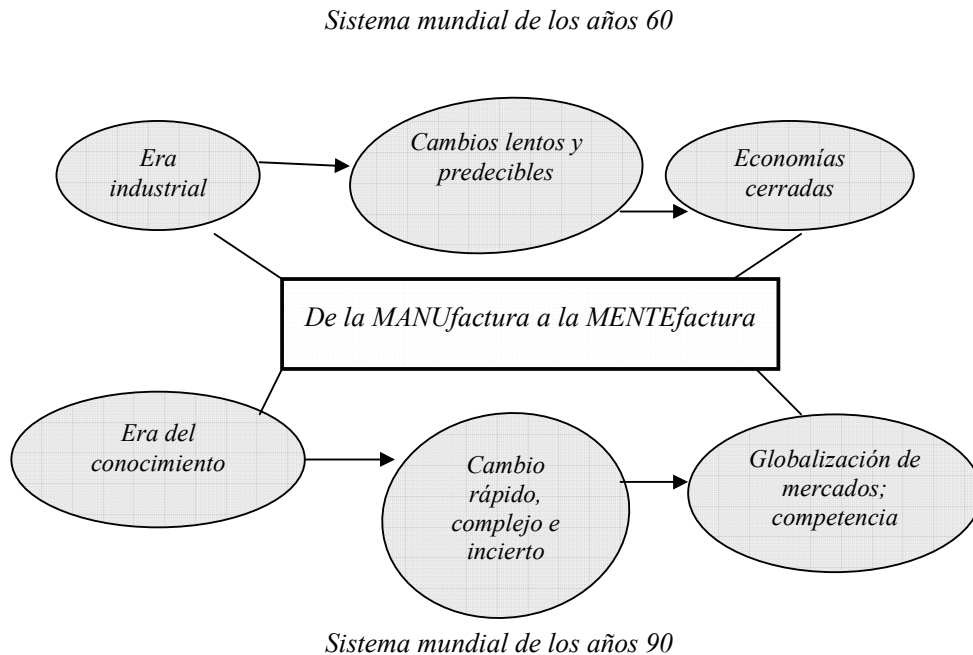


Figura 1. Evolución en los sistemas de producción: De la MANUFACTURA a la MENTEFACTURA.

Contra la visión simplificadora del esfuerzo humano, de sus complejidades y agregados, tanto culturales como espirituales, productivos como lúdicos, es necesario plantear una visión más humanista, que centre estas actividades en el quehacer ontológico de las personas, aun de las numerosas que tanto en el mundo desarrollado como en el que aspira a serlo no tienen trabajo ni ocupación productiva, pues de lo contrario ¿cómo serían consideradas ellas? ¿Un pasivo, acaso? El anterior planteamiento remite a aspectos como la educabilidad; es decir, al desarrollo potencial que mediante la educación, todos pudieran alcanzar, más que a un simple asunto de tipo meramente organizacional (CECIC, 2003).

Por esta razón se acomoda más a la humanidad de los procesos el concepto de talento, pues en él se despliegan las oportunidades y especificidades de la persona humana, como concreción en cada uno de nosotros. Como se analiza más adelante, este planteamiento no va en contra de la productividad y la competitividad en las organizaciones, por el contrario, se constituye en un factor estratégico para el desarrollo sustentable de las mismas, sobre todo cuando se encuentra enlazado y alineado en forma adecuada con los procesos de formación del talento humano y de innovación.

Pero independientemente del término utilizado, capital o talento, es evidente la instauración de un paradigma tecnológico de una naturaleza como no la ha habido antes y de su correlativo de base: el conocimiento. Siendo que el cambio tecnológico explica hoy más de la mitad del crecimiento económico en todo tipo de economías, es sobre esa base y sus procesos internos de acumulación que se gestiona tal crecimiento y es comprendiendo cómo se producen esos procesos la manera como pueden formularse alternativas de desarrollo del sector y de las sociedades que las requieren.

Esto no significa otra cosa que la relación directa con los procesos de generación, distribución, transacción y transformación del conocimiento. Por otra parte, se puede añadir que nuestra época se ha bautizado como la *Era del Talento*; es decir, el momento en que el capital y la tecnología ya no son suficientes para que

una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado de hoy, sino que ahora es indispensable contar con capacidad de innovación y talento humano. Y esto implica abordar el concepto de la formación empresarial, tal como se hizo con el de talento, desde una perspectiva acorde con la realidad del entorno competitivo (Chen-Lion, 1992), pero sin desconocer el proceso evolutivo que nos ha conducido al paradigma actual de las organizaciones de aprendizaje (aprendizaje organizacional). Al respecto se puede plantear que el mundo de la producción y el trabajo asociado a la educación siempre existió, y que se han presentado cambios en la división del trabajo, en los aspectos tecnológicos y en el desarrollo científico.

1.3 Las competencias laborales:

Fundamentos esenciales en la gestión del talento humano

Antes de analizar este aspecto involucrado indudablemente en la gestión del talento humano se debe aclarar que, cuando se hace referencia al término de competencias laborales y/o competencias profesionales, no se está hablando de nada nuevo; este concepto fue utilizado por David McClelland hace 35 años atrás.

A través de sus investigaciones, McClelland demostró que las evaluaciones y pruebas tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso en las organizaciones, eran insuficientes; a través del tiempo se han dado a conocer diferentes definiciones; sin embargo, se podrían resumir de acuerdo con lo siguiente: capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas (Quezada, 2003). Esta definición podría interpretarse también según la representación esquemática que aparece en la *Figura 2*.

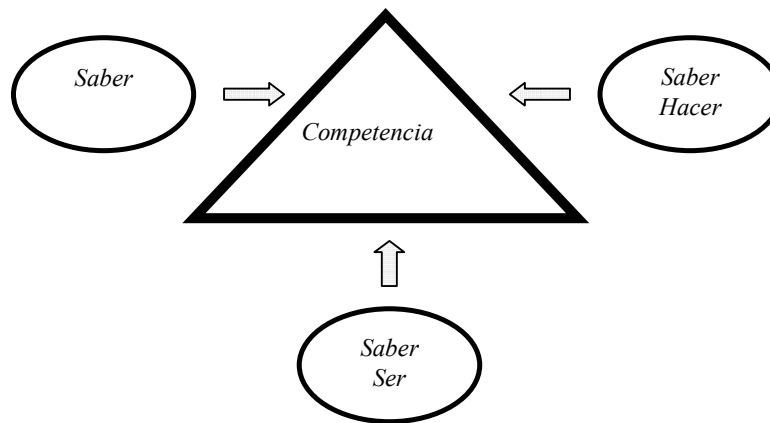


Fig. 2 Diagrama esquemático para la interpretación del concepto de competencia (Quezada, 2003).

A partir de dicho concepto se han ensayado tipologías, clasificaciones y grados de competencias desde distintos puntos de vista y tendencias emergentes; sin embargo, a nivel organizacional, una vez lograda la identificación de las competencias a través de un análisis técnico de las *conductas de individuos de éxito*, se obtiene una estructura conformada por los conocimientos aplicados, las habilidades desarrolladas y las actitudes demostradas. Con dichos elementos concurrentes se forman los criterios que permiten seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los trabajadores (Tamayo y Climent, 1999). Cabe señalar que la gestión por competencias no es sólo responsabilidad de la función de Talento Humano (anteriormente Recursos Humanos), sino que compromete tanto a la alta dirección como al personal de línea.

Continuando con el análisis de las competencias, se identifica a las competencias como el siguiente *eslabón* en la cadena del aprendizaje organizacional en la gestión del talento humano es decir, las capacidades demostradas o bien los resultados del conocimiento puesto en práctica a nivel organizacional e individual (Mertens, 2002).

Cabe destacar que no se trata de una sumatoria de todas las capacidades, sino de aquellas que hacen destacar a la organización; aquellas que reflejan sus objetivos en el quehacer de cada uno de los colaboradores; es nuevamente un filtro y un proceso de selección, no todos los conocimientos conllevan a resultados deseados

y/o esperados, mucho menos los que hacen destacar o sobresalir a la organización.

Para Lesida (1996) el desarrollo de competencias conforma una etapa importante en el proceso de aprendizaje organizacional; pero ni el aprendizaje ni los conocimientos se pueden gestionar de manera directa, estos son procesos intrínsecos a los individuos y a la organización.

En competencias, se puede incidir directamente; a partir de ahí, medir el proceso de aprendizaje organizacional y, a la vez, asegurar la memoria organizacional (capital intelectual). Se afirma que la medición de competencias es fundamentalmente de orden cualitativo, mientras que la productividad, en términos meramente de eficiencia, se mide sobre todo de manera cuantitativa; las competencias son un fenómeno complejo, en las que se evalúa el desempeño de la persona en la función, en relación con las expectativas previamente formuladas, pero también percepciones de satisfacción del cliente y otros resultados positivos intangibles (Mertens, 2002).

1.3.1 ¿Qué es una competencia laboral?

La competencia humana general es el producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes; ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo (la información y conceptos), es decir, sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa. Ser competente también implica, tener la capacidad de ejecución, es decir el conocimiento procesal o las destrezas intelectuales y psicomotoras para en efecto llevar a cabo la ejecución sobre el objeto. Finalmente ser competente implica tener la actitud o disposición (conocimiento actitudinal) para querer hacer uso del conocimiento declarativo y procesal y actuar de manera que se considera correcta, (Villarini, 2003).

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral y a continuación, se plasman varias definiciones sobre competencia laboral a nivel mundial y nacional:

Según el CONOCER México (2007), una competencia es una capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad, de conformidad con una norma.

Además, considerando otras definiciones a nivel mundial pero enfocándose al sistema mexicano, podemos considerar que por competencia laboral se entiende la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral; contempla los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

1.3.2 Dimensiones de las competencias Laborales

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir, para su aplicación, sus cuatro dimensiones, dichas dimensiones son: la identificación, la normalización, la formación y la certificación (Cinterfor/OIT, 1999).

Se va a entender por identificación de competencias al método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente (CONOCER, 1997).

Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, además este proceso puede cubrir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de

trabajo. Se dispone de variadas y diferentes metodologías para identificar las competencias, las cuales se describirán posteriormente.

La normalización se da una vez identificadas las competencias y su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (Mertens, 2002).

La tercera dimensión, es la certificación de competencias, la cual alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada, se basa obviamente en el estándar definido. Lo anterior otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación, ya que permite a los trabajadores saber qué competencias están requiriendo en su empresa y; a las entidades capacitadoras, qué orientación dar a su currículo. El certificado es una gran garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello (CONOCER, 1998).

Por último tenemos, la formación basada en competencias. Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma, esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto

que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial (CONOCER, 2007).

Para Tamayo y Climent (1999) es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas, de este modo, la formación por competencia enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere.

1.3.3 Identificación de competencias

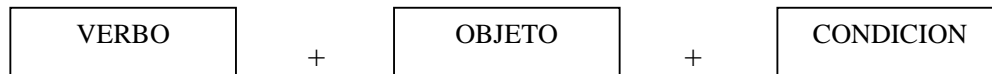
Como ya se dijo existen diferentes y variadas metodologías para llevar acabo el proceso de identificación de competencias entre ellos están el análisis funcional (CONOCER/IBERFOB, 1998), entre otros, cabe destacar que es el mas representativo pero, en el presente trabajo solo se describirá el mencionado.

Análisis funcional

Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

Para CONOCER (1998), el análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia educativa. Inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo un análisis y se pregunta sucesivamente qué funciones hay que llevar acabo para permitir que la función precedente se logre. Este proceso es ideal realizarlo con un grupo de trabajadores que conozca

la función analizada. Su valor como herramienta parte de su representatividad. En su elaboración se siguen ciertas reglas encaminadas a mantener uniformidad de criterios. La redacción del propósito principal, propósito clave, o función clave de la empresa, se suele elaborar siguiendo la estructura siguiente:



El CONOCER en México, plantea que la base del análisis funcional es la identificación mediante el desglose, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o un conjunto representativo de ellas, según el nivel en el cual se esté desarrollando dicho análisis.

El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la definición del propósito clave de la organización y concluye cuando se encuentre en funciones productivas simples, o sea elementos de competencias, que pueden ser desarrolladas por un trabajador (CONOCER, 1998).

Algunos ejemplos de lo anterior son los siguientes:

- “Producir y comercializar papel de acuerdo con las necesidades de los clientes”.
- “Construir obras que satisfagan las necesidades de los clientes, cumpliendo la normatividad y legislación vigentes”.

El análisis funcional debe identificar funciones delimitantes separándolas del contexto laboral específico. Se trata de incluir funciones cuyo inicio y fin sea plenamente identificable. No se trata de describir las tareas circunscritas a un puesto de trabajo, más bien de establecer funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se llevan a cabo. Esto facilita la transferencia de dichas funciones a otros contextos laborales y evita que queden reducidas a un puesto específico.

El esquema general de un mapa funcional (Fig. 3) se demuestra a continuación:

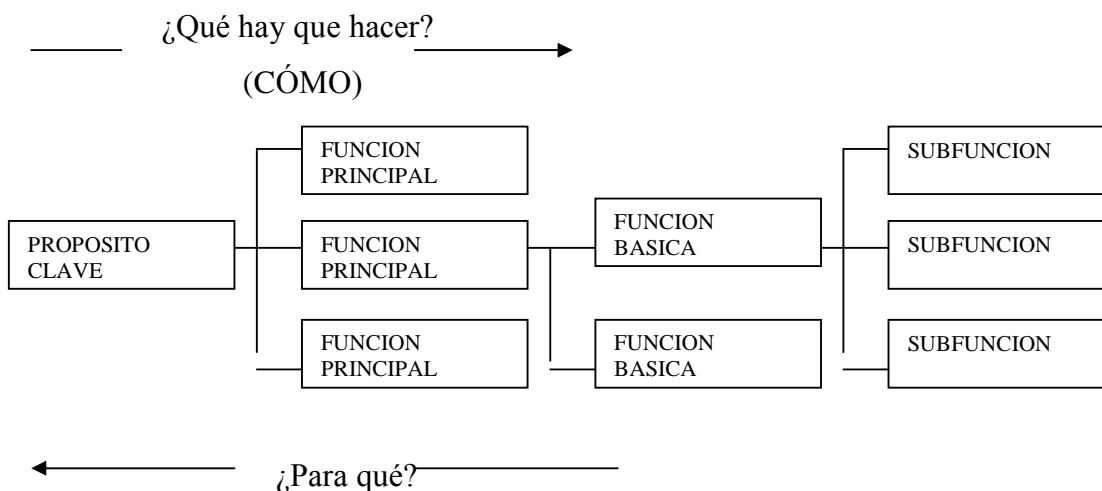


Fig 3. Esquema general del mapa funcional de las competencias laborales (CONOCER, 1998).

El propósito clave es la base a partir de la cual se desarrolla el mapa funcional, es el vértice del que se desprenden sucesivamente las funciones productivas con la lógica ¿qué hay que hacer para que esto se logre? Su descripción debe ser lo más concreta posible pero deben evitarse redacciones como se hacen en la misión empresarial.

Normalmente las subfunciones que aparecen en el cuarto nivel ya incluyen logros laborales que un trabajador es capaz de obtener; al llegar a este punto se está hablando ya de “realizaciones” o “elementos de competencia”.

Debe cuidarse a lo largo de la elaboración del mapa funcional, no perder de vista la relación entre las funciones y el propósito clave, por ello es recomendable revisar las funciones que pueden aparecer repetidas en diferentes ramas, en caso de que se presenten deberá rehacerse.

1.3.4 Definición de las competencias Laborales en México

Para el CONOCER (1998) el origen de la palabra “competencia” y de cómo se vino dando su desarrollo a nivel mundial y en México, por lo que ahora es el

turno de enfocarnos a ¿qué es una competencia?, su sistema de identificación y de evaluación, y sobre todo, a dejar de un lado esas dos vertientes en que el término competencia se ha dividido, o sea a lo escolar y laboral, para así dedicarnos únicamente a esa última vertiente, la laboral.

Las competencias humanas generales tiene las siguientes características: son aprendizajes mayores o comprensivos, resultado de la totalidad de experiencias educativas formales e informales; son características generales que la persona manifiesta en multiplicidad de situaciones y escenarios como parte de su comportamiento; son características que una comunidad estima como cualidades valiosas del ser humano; son capacidades generales que se desarrollan como parte del proceso de madurez, a partir del potencial humano para el aprendizaje, y ante los retos que las diferentes etapas de la vida le plantean a la persona; son un poder o una capacidad para llevar a cabo multiplicidad de tareas en una forma que es considerada como eficiente o apropiada.

Normas de Competencia Laboral

Una norma es la expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente. La norma esta conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente en una determinada función productiva. En este sentido, es un instrumento que permite la identificación de la competencia laboral requerida en una cierta función productiva (CONOCER, 1997).

Una norma técnica de competencia laboral, regularmente incluye:

- *Lo que una persona deber ser capaz de hacer*
- *La forma en que puede juzgarse si lo que hizo esta bien hecho*
- *Las condiciones en que la persona debe mostrar su competencia*

- *Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo de realizó de manera consistente , con base en un conocimiento efectivo*

La característica principal de una norma es que expresa más que el mero desempeño logrado en la forma de resultados, ya que también permite describir:

- *La capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad.*
- *La capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de la función productiva.*
- *La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a otros contextos laborales.*

Pero a pesar de todas estas características, la función de las normas de competencias laboral, es el de definir un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente, en pocas palabras es una clara referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral.

1.4 Algunas competencias laborales significativas en la nueva gestión del talento humano

Es la acepción más común que los términos *capacidad*, *aptitud*, *competencia*, *destreza* y *habilidad* son manejadas como sinónimos; sin embargo, existe también el planteamiento de que entre estos conceptos hay una vinculación estrecha, más no una identidad (Mertens, 2002).

Se parte primero de comprender la *aptitud* como una disposición innata, como un potencial natural con el que cuenta la persona y que puede ser puesto en acción, que puede ejercerse, que puede ponerse en movimiento, se afirma entonces que la aptitud es la *materia prima* a partir de la cual es posible el desarrollo de

habilidades, pero se acepta que el punto de partida no es exactamente el mismo para todos los sujetos.

Así, la aptitud ocurre cuando la persona va teniendo diferentes experiencias de aprendizaje, tanto en su entorno familiar y social, como en la educación formal; dicho movimiento permite que lo que sólo estaba presente como potencial natural vaya evolucionando, y como consecuencia de tal evolución, se vaya desarrollando habilidad en alguno de los ámbitos posibles, misma que se evidencia en desempeños que pueden ir teniendo cada vez un mayor nivel de calidad (Quezada, 2003).

Una *habilidad* evoluciona alcanzando diversos grados en su tendencia hacia lo óptimo, puede hablarse de que la evidencia de su desarrollo es el logro de niveles de competencia cada vez mayores, hasta llegar, en el mejor de los casos, al nivel de *destreza*, entendida no como mera actuación aceptable de carácter técnico o de coordinación neuromuscular (Villareal, 2002). Las destrezas son conceptualizadas como aquellas habilidades que la persona ha desarrollado con un alto nivel de eficiencia.

Con base a lo previamente descrito a continuación se presentarán algunas competencias fundamentales en la gestión del talento humano:

El Coaching

El coaching es una técnica de dirección cuya finalidad es desarrollar el potencial de las personas, fortalecer la confianza, autoestima y el crecimiento personal (Levionnois, 2001); la intervención del coach en la gente es una acción muy relevante, por ser un orientador a resultados, facilitador de conductas y en especial trabajos de formación personalizado (Sesiones de desarrollo ejecutivo), coaching grupal (Dinámica de equipos), o formación en coaching (Desarrollo de competencias de coach).

Para Selman y Evered (2000) coaching es un término relativamente nuevo en el habla hispana, sin embargo se conoce que en Norteamérica muchas empresas como el caso de Baxter, Gillette y ABB entre otras, han incorporado esta práctica como habitual; enfatizando en haber encontrado una estrategia que hace posible un cambio muy positivo, orientada a la movilidad de todos los ejecutivos para dejar viejos paradigmas metacéntricos de autoridad y poder que en el pasado no dieron buenos resultados.

Para Arroba y James (2000), la palabra coach (inglés) tiene dos significados: estudiar con un guía-maestro-entrenador; o carruaje, elemento que transporta a alguien de un lugar a otro. El coaching, brinda un enfoque estructurado para el desarrollo de aptitudes, habilidades y actitudes que beneficien a las personas en su vida; no obstante la detección de la necesidad también se ha realizado en un ámbito laboral.

Al Coaching se le conoce más comúnmente en la psicología deportiva. Sin embargo el ámbito laboral, el coach es cualquier ejecutivo o gerente adecuadamente entrenado para ello. El ejecutivo de personal debe ser necesariamente un coach, desarrollará entre otras actividades fundamentales, descubrir el talento y las competencias individuales de la gente para ubicarlos en función o puesto más apropiado a ellas; garantizando el desempeño correcto de las funciones y la alta performance ocupacional.

Para Levionnois (2001), el coaching como estrategia gerencial, va más allá de sólo hallazgos de cualidades individuales, su función debe tener un enfoque sistémico organizacional que se orienta hacia la formación del personal. Por otra parte, como estrategia de gestión o modelo de dirección, tiene como objetivo fundamental desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica, estructurada y eficaz, orientada a obtener la perfecta adecuación y desarrollo del potencial humano en las funciones y tareas fundamentales asignadas.

El coaching, es una estrategia que es imprescindible y permanente en las organizaciones, sin embargo debe priorizarse cuando la organización se encuentra en un proceso de cambio o de metamorfosis para el fortalecimiento de la gestión; a través de un nuevo plan estratégico, ajustes estructurales, como la reingeniería, downsizing, benchmarking, incorporación de nueva tecnología, etc; consideradas como estrategias fundamentales para optimizar la orientación al cliente y mejorar la calidad del producto o servicio (Perry y Skiffngton, 2002)

El proceso de formación en coaching, se basa en función de las siguientes etapas: El Contrato (Contract); la *observación y evaluación* (Assess); el *desafío constructivo* (Constructively Challenge) y el *manejo de la resistencia* (Handle Resistance). El coach en la función de personal tiene nuevas responsabilidades, su formación como estratega es fundamental Levionnois (2001).

Se debe brindar una formación en coaching cuando el ejecutivo va a integrarse a un nuevo puesto, cuando es promovido a una nueva posición, cuando requiere formar equipos de trabajo efectivos, cuando tienen dificultades de manejo de personal, cuando reconoce que requiere mejorar el mismo y para desarrollar su autoestima o sus competencias personales entre otros aspectos.

Como señalan Arroba y James (2000), una tarea importante dentro del proceso de formación del coach, es capacitar y orientar a los niveles directivos, así como fortalecer su perfil y formación personal; eliminando las limitaciones del "*área ciega*" de su personalidad (la parte que no vemos, pero las otras personas si ven) y que en ocasiones nos hacen cometer muchos errores en nuestra actuación y que sin embargo, no somos concientes de ello, por lo que tal vez no seamos tan populares con la gente, no logramos tener la credibilidad que necesitamos tener, no somos muy asertivos cuando expresamos nuestras ideas o cuando dirigimos al personal.

Este entrenamiento se considera fundamental, todo ejecutivo debe ser un coach por excelencia, puesto que coadyuvará a fortalecer su marketing personal y el desarrollo de habilidades para manejar y enfrentar problemas humanos, negociar, establecer relaciones interpersonales exitosas a todo nivel, descubrir y capitalizar las fortalezas de su gente, eliminar debilidades y limitaciones, optimizar el rendimiento del personal, entender que el nivel de puesto no debe cambiar a la persona por más alto que sea o mayor poder que se tenga Tolentino (2006); porque en ésta función, se tiene que pisar tierra firme, asumir una actitud sencilla, cálida y positiva.

Características del Coach

Las características más significativas descritas por Castellanos (2000):

Feed Back: los Coach aconsejan, establecen dirección y brindan frecuente retroalimentación, indican las tareas que desarrollan mejor las habilidades y que ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar el equipo, proveen de los recursos necesarios removiendo obstáculos.

Claridad: un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otro modo las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aun, comienzan asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.

Apoyo: significa monitorear la labor del equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.

Construcción de confianza: permite que las personas del equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señala los éxitos obtenidos. Revisa con ellos las causas de tales éxitos y otorga reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.

Mutualidad: significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalles sus metas. Asegurarse de que los miembros de su equipo, puedan responder preguntas como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para las organizaciones?, ó ¿Cuáles pasos que deben realizarse para lograr las metas?, ¿cuándo?, etc.

Empatía: comprender el punto de vista de los colaboradores. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad que viven los miembros del equipo. Mientras más preguntas se hagan, más se comprenderá lo que sucederá en el interior de los individuos. No asumir que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.

Riesgo: es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.

Paciencia: el tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: siempre que sea posible deben evitarse respuestas apáticas, ya que pueden minar la confianza de su equipo en la habilidad para pensar y reaccionar.

Confidencialidad: los mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es a base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

Respeto: implica la actitud percibida con el supervisor o gerente hacia los individuos que guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición de involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, su deficiencia en compartir metas, etc., indica poco respeto a su equipo.

La función de dirigir personas en la organización es considerada por algunos especialistas como una de las más complejas y difíciles tareas, que exige del ejecutivo múltiples competencias, siendo una de las más importantes; una formación psicológica y humanista sólida; al igual poseer formación en coaching como hemos señalado.

El empoderamiento (Empowerment)

El empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña (Blanchard, y Randolph 2000).

Como referencia existen dos tipos de empoderamiento:

El empoderamiento estructural de Kanter (En: Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk, 2004) que se centra en las condiciones en el ambiente de trabajo tales como la variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y posición dentro de la empresa; estas constituyen las características estructurales del empleo. Las variaciones de dichas condiciones se traducen en una forma de satisfacción laboral, pero dejan a un lado la percepción que el trabajador tiene de dichas variaciones en las condiciones ambientales.

Es aquí donde Laschinger y colaboradores (2004) abren campo al empoderamiento psicológico definido como la interpretación mental de cada individuo a los cambios estructurales del ambiente de trabajo. Dichas interpretaciones generan cuatro dimensiones :

- a) el significado que supone una congruencia entre las creencias de un empleado, valores, conductas y los requerimientos del empleo;*
- b) la competencia que hace referencia a confiar en las habilidades en el desempeño del empleo;*
- c) la autodeterminación que se refiere a los sentimientos de control sobre el trabajo y*
- d) el impacto que se define como el sentido de ser capaz de influenciar importantes resultados en conjunto con la organización.*

La idea general del empoderamiento es la complementación de los dos tipos ya que para analizar el proceso se necesita saber si existen o no condiciones favorables para un ambiente empoderado y además la forma como los empleados perciben dichas condiciones.

Este proceso de empoderar inicia, estimulando el liderazgo de los mandos intermedios de la organización para cumplan un papel de guías hacia los objetivos de la empresa y no de supervisores del cumplimiento de los mismos (Covey, 2000).

Posteriormente se debe compartir la información con todos los empleados para aprovechar al máximo el capital humano y permitirles entender la situación actual en términos claros, crear confianza en toda la organización, acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional, ayudar a las personas a ser más responsables y a su vez estimularlos para actuar como si fueran dueñas de la empresa.

Para Calderón, Murillo y Torres (2003) después de cumplir con la anterior etapa, se comienza a generar la autonomía mediante fronteras. En este paso los trabajadores se basan en la información compartida para tomar sus propias decisiones sin perder de vista la misión y la visión de la empresa,

retroalimentándose ellos mismos y trazándose metas específicas para cumplir con su papel.

Finalmente como último paso la organización debe reemplazar la jerarquía piramidal con equipos autodirigidos que gozan de cierta autonomía y para esto todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo y recibir un compromiso y apoyo de la gerencia (Calderón, 2003).

Asertividad

La asertividad es un concepto aportado por la psicología moderna a la comprensión y mejora de nuestras relaciones sociales. Se define como una conducta que permite a una persona actuar con base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales, sin negar los derechos de los otros. Compromete la capacidad de luchar por los propios derechos y expresar pensamientos y creencias en forma directa y apropiada, sin violentar los derechos de los demás (Sánchez, 2000).

Las características básicas de la persona asertiva son:

Libertad de expresión, sin ofender a la persona, en el lugar, en el momento adecuado y con la persona indicada

Sin juzgar

Comunicación directa, adecuada, abierta y franca

Facilidad de comunicación en toda clase de personas

Su comportamiento es respetable y acepta sus limitaciones

La persona asertiva suele defenderse bien en sus relaciones interpersonales. Está satisfecha de su vida social y tiene confianza en sí misma para cambiar cuando necesite hacerlo. Es expresiva, espontánea, segura y capaz de influenciar a los otros Rodríguez (2001).

La conducta asertiva se desarrolla por medio de una actitud abierta al aprendizaje, por medio de la experiencia y oportunidades para practicarla. Llega a formar parte de nuestras habilidades sociales, y nos permite evolucionar desde la frustración, la perplejidad, el miedo a la reacción de los demás, para llegar a un nivel en el que podemos sacar la voz con firmeza, pararnos con fuerza sobre nuestros pies e iniciar los cambios necesarios para encontrarnos más satisfechos en nuestro medio (Venegas, 2003).

La asertividad en el mundo laboral

Para Rodríguez (2001), hasta hace unos pocos años atrás, ser asertivo, como también tener iniciativa, autogestión, liderazgo, motivación de logro y desarrollo, búsqueda activa de soluciones, innovación y mejoras, no era algo que se esperara de las personas en el trabajo. Más bien, se valoraba la obediencia, el apego a las funciones asignadas, y la capacidad para llevar a acabo fielmente las tareas tal como habían sido concebidas en su planificación.

Hoy como todos sabemos el mundo ha cambiado, sin que lo hayamos advertido plenamente como para alcanzar a hacer los ajustes necesarios. Y en el trabajo, los requerimientos y expectativas sobre las personas también cambiaron. Hoy cada vez más se espera que las personas asuman compromisos y protagonismo sobre los resultados de su trabajo, mejoren la productividad y calidad por medio de un mejor desempeño, y sean capaces de corregir ellas mismas las dificultades que aparecen en el camino.

Para Morera y Franco (2004), es aquí donde la asertividad empieza a ser significativa, relevante en el mundo del trabajo, entre otras habilidades importantes dignas de cuidar y desarrollar. En efecto, ya no sirve que una persona responda a su jefe sobre un mal resultado argumentando que no se le entregaron bien las instrucciones, ya que se espera que ésta tenga la iniciativa

para solicitar la información que le falta, para exigir anticipadamente aquello que necesita para realizar las funciones y tareas que le corresponden.

Asertividad y Calidad

Los sistemas de gestión de calidad son implementados con eficiencia cuando las personas comprenden que informar errores y buscar soluciones requiere muchas veces llamar la atención de los líderes con firmeza hasta encontrar el debido apoyo, vencer el temor a la autoridad, romper el paradigma de "usted no está aquí para pensar", sobreponerse a los que hablan más fuerte, descalifican o niegan la posibilidad de cometer errores o fallas relevantes.

La capacidad asertiva se pone realmente a prueba cuando hay que ejercerla ante una figura de autoridad, cuando es necesario mostrar cómo alguna instrucción, orden o plan de mejora está produciendo resultados inesperados y negativos para la calidad. Para muchos, en este tipo de situaciones resulta más cómodo, más conveniente, más seguro, ser obediente y advirtiendo el error cometerlo de todas maneras en la justificación de que "al jefe se le ocurrió", liberándose así mismo de toda responsabilidad y participación real en los resultados obtenidos (Venegas, 2003).

Asertividad y trabajo en equipo

Morera y Franco (2004) concideran que formar parte de equipos de trabajo exitosos, de alto desempeño y orientados a metas competitivas implica para cada uno de sus integrantes desarrollar la capacidad asertiva, de modo que esta les permita discrepar con toda propiedad, expresar desacuerdos y superar un aspecto fatal para los equipos cual es la tendencia a auto-complacerse, a actuar bajo un pensamiento grupal dominante y que lleva a las personas a perder de vista el sentido común y la capacidad de crítica ante lo que se está realizando. Aquí la asertividad se puede expresar también en conductas que implican a veces ir en contra de la corriente del grupo, llamando la atención de los demás para mostrarles un camino mejor o las consecuencias de seguir por el camino errado.

Advertir un mal resultado para el equipo y omitir su puesta en alerta puede tener consecuencias nefastas para todos sus miembros, y para la organización de la que forma parte.

Asertividad y satisfacción laboral

Una persona más satisfecha con su trabajo es también una persona que ha aprendido a ir más allá de la queja paralizante, de la rabia y el enojo, del desánimo y desmotivación ante las frustraciones vividas. Es una persona que ha aprendido a tomar iniciativa y ejercer su influencia personal sobre aquellos aspectos que le provocan desagrado, obteniendo un mayor control sobre las cosas que le afectan. Es decir, una persona más satisfecha con su trabajo (no confundir con conformista) es una persona asertiva, en el sentido, que ha aprendido a expresar aquello que no le gusta y ha sido capaz de concentrar sus esfuerzos en las posibles soluciones (Sánchez, 2000).

Humor

El sentido del humor siempre ha sido un gran aliado de los empresarios, políticos, comunicadores y profesionales más brillantes -desde el dicharachero verdulero del mercado a los grandes genios creativos o los conciliadores líderes de grandes equipos corporativos. La diversión y el trabajo no están en absoluto reñido sino todo lo contrario: Forman una pareja perfecta (Bokun, 2000).

Caro (2001) refiere que no obstante, por causa de la cultura empresarial del trabajo "duro y gris" que hemos heredado, existen una serie de temores y mitos que hacen que muchas personas sigan evitando el humor en su entorno laboral.

Los recientes descubrimientos científicos sobre los múltiples beneficios del humor están cambiando todo esto --convenciendo incluso a las organizaciones más tradicionales a optimizar el uso que hacen de este recurso interpersonal.

En EE.UU., por ejemplo, los libros y cursos sobre el humor en el trabajo se multiplican, y empresas de primera fila ya integran el humor en sus programas de formación, o incluso retribuyen a sus managers en parte según lo divertido que resulta trabajar con ellos. Y es que potenciar el sentido del humor de una organización proporciona una ventaja competitiva muy seria. (Puche y Lozano, 2002).

La investigación científica y numerosas empresas ya han comprobado los importantes beneficios del humor en el trabajo. Bokun (2000) señala las siguientes características:

Atrae y retiene a los recursos humanos más valiosos

Potencia la salud y las capacidades del empleado

Fortalece la motivación individual y colectiva

Estimula la innovación

Optimiza la comunicación interna

Favorece el aprendizaje

Cohesiona los equipos humanos

Potencia el impacto persuasivo de los mensajes de venta

Fortalece las relaciones con los clientes

Crea un entorno más agradable y humano para trabajar

Creatividad

Las organizaciones también deben establecer sistemas en los cuales las habilidades creativas de todas las áreas y niveles de la compañía sean aprovechadas por los objetivos de la organización. Aquellos que dirigen las compañías deben explicar de manera práctica que las nuevas ideas serán evaluadas, desarrolladas y activamente retribuidas, tanto profesional como financieramente (Romo, 1997).

Perry y Skiffngton (2002), consideran que el saber convencional sugiere que la “Guerra de Talentos” sólo puede ser ganada robando los recursos de los otros competidores. Una mejor estrategia es reconocer la abundancia de potencial sin explotar en nuestro medio. El talento humano no se encuentra en escasas dosis. Las limitaciones están en cómo lo reconocemos y desarrollamos. Usualmente, las limitaciones se encuentran en los propios directivos de las empresas. Tanto en el futuro, como en el pasado, las compañías que sean capaces de desarrollar a las habilidades de su propia gente encontrarán, curiosamente, que las personas dentro de su propia empresa son las personas que harán los trabajos mas extraordinarios y creativos.

Para el desarrollo de creatividad existen diferentes técnicas (Estanislao, 2000) entre las cuales se encuentran:

Seis Sombreros Para Pensar©

A partir de la idea que ponerse un sombrero es equivalente a adoptar un papel o un *rol*, Edward de Bono propone la adopción de Seis Sombreros (blanco, rojo, negro, amarillo, verde, azul) que representan a seis maneras de actuar. Esta técnica permite abordar un problema desde diferentes puntos de vista o enfoques. Ponerse el sombrero Blanco significa actuar objetivamente proporcionando datos objetivos. Ponerse el sombrero Rojo, significa actuar emocionalmente, dando pasos a las intuiciones o sentimientos cuando se está trabajando en el planteamiento o solución de un problema. El papel del sombrero Negro es representar el enjuiciamiento crítico centrado en las desventajas, carencias o factores negativos. El sombrero Amarillo, significa adoptar la visión optimista, la visión centrada en las conveniencias y factores positivos. Adoptar el color Verde, significa adoptar el papel de la creatividad, de la generación de ideas. Finalmente, el sombrero Azul, corresponde al papel del director de la orquesta, del coordinador.

Lluvia de Ideas

Quizá una de las técnicas más conocidas y menos usadas eficientemente. Osborn fue el desarrollador de esta técnica. Su uso, en sus inicios, estaba orientado a la búsqueda de ideas novedosas en áreas de la publicidad. El procedimiento generalmente consta de cuatro fases:

1. *El grupo de trabajo aporta ideas sin considerar si son o no viables, buenas, pertinentes, etc. El facilitador incita a los participantes a dar ideas anotando todas las aportaciones. No está permitida ninguna forma de crítica. Esta fase puede durar alrededor de 20 minutos.*
2. *El grupo se divide en equipos que clasifican y organizan las ideas.*
3. *Los equipos evalúan la organización y clasificación de las ideas, aportando sugerencias para la mejora.*
4. *En una sesión plenaria se consideran las ideas creativas y sus posibilidades de implementación.*

Asociación Forzada

Cada participante recibe 10 tarjetas en blanco, divididas en dos grupos iguales. Llena cinco de ellas, escribiendo en cada una, un descriptor de la situación o problema. En las otras cinco escribe en cada una la primera palabra que se le ocurra, sin relación con el problema. Posteriormente se toma al azar una tarjeta de cada grupo, y se construye una frase u oración conteniendo las dos palabras, en donde se plantee una solución al problema, sin evaluar anticipadamente la viabilidad o posibilidad de la solución.

Creates

Técnica a partir de una serie de preguntas o ideas para investigar. Las preguntas más generales forman el acrónimo "creates". C, de *Combinar*; R de *Redistribuir* o *Revisar*; E, de *Exagerar*; A, de *Adaptar*; T, de *Transformar*; E, de *Eliminar*; S, de *Sustituir*. En la aplicación de la técnica se proponen una serie de preguntas, generalmente agrupadas para cada uno de los términos arriba mencionados.

PercepSight!©

Técnica desarrollada por Julio César Penagos. Orientada a la solución de problemas. La persona que busca resolver el problema, busca en el medio ambiente inmediato una pista que le ayude a solucionar su problema. Se detiene a observar las cosas diferentes, que más llaman su atención o que más le gustan o significan, buscando ahí la clave "oculta" en la solución, el replanteamiento o redefinición del problema. Generalmente los participantes, antes de usar esta técnica, reciben entrenamiento en habilidades de atención.

MindMapping©

Es una técnica desarrollada por Tony Buzan. La técnica consiste en partir de una idea principal y desarrollar entre y cinco y 10 ideas alrededor de ella; posteriormente se desarrollan otras 5 o 10 de cada una de las 5 o 10 anteriores y así sucesivamente. Se supone que al usar esta técnica, el pensamiento está trabajando creativamente de manera natural. La técnica permite la organización de ideas, la memoria visual, la asociación, organización, enfoque, reestructura, presentación. La mejor forma de usar Mind Mapping de manera individual es con la asistencia de algo en software. Yo personalmente uso Inspiration for Macintosh (también existe en versiones para Windows). Para un breve guía de software sobre MindMapping, Mind Map o mapas mentales.

Sinéctica

Técnica en la cual se toman algunos verbos como base para responder al problema. Las palabras operadoras más comunes son: Substraer, añadir, substituir, fragmentar, contradecir, enfatizar, distorcionar, animar, entre otras más. Estas palabras se elaboran en forma de comando relacionado con el problema. Indudablemente existen cada día más competencias de las personas dentro y fuera de las organizaciones. Sin embargo dependerá de las necesidades de la organización y en determinado momento del perfil de puesto requerido para cada zona o departamento de la misma.

1.5 Empresas resilientes

Consideraciones generales

El término resiliencia tomado de la física, se refiere en esa ciencia a la capacidad que tienen los materiales de volver a su forma cuando son forzados a deformarse. *Las ciencias sociales han encontrado en este término una metáfora adecuada para referirse a la capacidad humana de enfrentar, sobreponerse y de ser fortalecido e incluso transformado por las experiencias de adversidad* (Henderson y Milstein, 2003)

Aplicando el concepto al mundo de los negocios, puede decirse, entonces que, *empresas resilientes son aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, 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 éstos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas y/o imprevistas* (Minolli, 2000).

La visión del negocio, la dirección estratégica, el posicionamiento en el mercado, la situación financiera, el marketing, la publicidad, la estructura de información, el equipamiento, los soportes tecnológicos y un sin fin de otras cuestiones relevantes en la dirección de empresas son, sin duda alguna, muchos de los factores que coadyuvan a lograr ese desempeño diferencial. Sin embargo, más allá de su existencia jurídica y de su función económico-social, las organizaciones están constituidas por personas, por lo tanto son humano-dependientes en tanto sus actividades - sean éstas industriales, comerciales, financieras o de cualquier otro tipo - están siempre supeditadas al estado psico-físico de sus integrantes, ya que en última instancia son éstos quienes a diario toman las decisiones que incidendirectamente en el resultado final del negocio (Goldhaber, 1994).

El ser humano no es pensable como individuo aislado, sino que es esencialmente un ser social y en tanto cumple un rol laboral está atravesado por las perturbaciones del medioambiente donde trabaja.

Existe por tanto una interrelación recíproca de mutua influencia entre la organización y el individuo, en la cual desde la organización: *todo aquello que promueva salud y realización personal a los empleados, indefectiblemente preserva y genera las condiciones para desarrollar la capacidad de trabajo del individuo* y desde el individuo: es solamente él quien puede utilizar su saber creativo para cambiar la dirección de las acciones en función de las variaciones del contexto (Cravino, 2003).

Así, la comunicación resulta una actividad esencial por medio de la cual las personas se relacionan, combinan sus capacidades, se transmiten datos, experiencias, ideas, reflexiones, valores y opiniones. Las organizaciones dependen absolutamente de la eficacia de las comunicaciones que se dan dentro y fuera de ellas. En la experiencia personal y transaccional de la comunicación interna; en cualquiera de sus niveles, – ascendente, descendente u horizontal – significado, significante y estructura del discurso son de vital importancia para que el proceso se realice en forma completa y el mensaje pueda ser correctamente asimilado por todos los participantes, única garantía de que el sistema comunicacional sea abierto y fluído en grado tal que asegure el buen funcionamiento de la empresa (Ribeiro, 2000).

Internamente si la comunicación es eficaz, las personas, a través de la información debidamente recibida y procesada, pueden desempeñar mejor sus tareas a tal punto de evitar el estado de indefensión aprendida que lleva no sólo a la inacción sino al stress del individuo. Cuando realmente existe un buen sistema de comunicación interna, el sujeto puede comprender la relación causa-efecto de los sucesos relacionados con su tarea, puede predecir la frecuencia, el ritmo, la duración y la repercusión de tales sucesos y finalmente puede llegar a controlar los efectos de los mencionados sucesos o, al menos, puede intentar ejercer el

control de los mismos. Estos tres elementos comprensión, predicción y control, si bien influenciados por la percepción subjetiva que de la información recibida experimenta cada trabajador, son fundamentales para reaccionar ante las modificaciones del entorno (Caro, 2001).

Para que la reacción se produzca en tiempo y forma y para aprovechar los beneficios de la tecnología de la información es necesario que las personas dentro de una empresa puedan desarrollar sus habilidades en un entorno de autogestión, asumiendo responsabilidades y tomando decisiones. El hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, sin duda contribuirá a generarles el compromiso necesario para que utilicen a pleno sus talentos.

Por ello y aunque en el capítulo II se describiera de manera concreta y específica cada una de las partes del concepto de Resiliencia en las personas, grupos y organizaciones es importante destacar que las empresas resilientes son aquéllas que, en épocas de cambios constantes derivados de crisis económico-sociales y/o de la globalización de los negocios, presentan un desempeño superior a otras y obtienen aún beneficios extras provenientes de circunstancias adversas o imprevistas.

R

esiliencia:

estrategias, modelos y aplicaciones

Un esfuerzo más, y lo que iba a ser un fracaso, se convierte en un éxito.

Murat

2.1 Antecedentes de la Resiliencia

Respecto a que la resiliencia es un concepto en desarrollo en México, la revisión histórica se hará bajo consideración de que la mayoría de sus estudios apuntan a trabajos realizados fuera de México, sin embargo existen algunas recopilaciones, y breves pero, significativas participaciones en programas de tipo internacional, tales como el modelo de Montoya (2005) aplicado a los desastres naturales, los organizaciones de niños con cáncer, personas en situación de calle, y organización social en movimientos políticos en México.

En la mayoría de los antecedentes sobre resiliencia, no existen límites claros sobre su origen y su construcción conceptual, dada que la resiliencia es un término *nuevo*, lo que resulta en retransmitir lo que unos pocos han estudiado y desarrollado sobre resiliencia.

La resiliencia es un concepto que nuevo y como lo mencionan Melillo y Suárez (2004) de moda, sin embargo, se debe ser precavido, debido a que la resiliencia como concepto dentro del campo social y psicológico es reciente, no así su significado, de acuerdo a lo anterior es necesario, contar con una noción de lo que es la resiliencia antes de pretender adentrarse a su estudio, por lo que se tendrá en cuenta el concepto retomado por Combariza (2001), que define a la resiliencia humana, *como la capacidad de un individuo o de un sistema social de vivir bien a pesar de las difíciles condiciones de vida y más aún de salir fortalecidos y ser transformados por ellas* (p. 4); esto con el fin de no confundir al lector, en el estudio de los antecedentes y definición conceptual de la resiliencia, no obstante que ésta definición se retomará en el siguiente apartado:

Con base en los puntos arriba mencionados, podemos hacer una delimitación del estudio histórico de la resiliencia, que nos permita, conocerla desde diferentes ópticas enriqueciendo nuestro conocimiento sobre el tema.

Esta delimitación se propone dentro de este capítulo y además se plantea como propuesta historiográfica de la resiliencia a futuro. La idea es delimitar los antecedentes de la resiliencia en tres líneas de estudio, que son: La resiliencia como facultad o estado en el ser humano; La resiliencia como palabra y significado; y Como concepto social y psicológico, la cuál es la línea de uso corriente en investigación sobre resiliencia, dado que engloba a las otras líneas, es por tanto, la línea de interés para nosotros.

Se debe considerar que desde esta delimitación, las tres líneas de estudio, son en todo momento incluyentes, y que sólo al lograr esta identificación se puede llegar a un análisis más profundo de la resiliencia como concepto social y psicológico.

Por lo que ésta delimitación se plantea no de forma gráfica, sino en un sentido abstracto, de forma crítica y analítica, en el cuál el estudioso de la resiliencia pueda al momento de realizar una lectura, segmentar e identificar como es que se construye la resiliencia a través de su historia u origen.

2.1.1 La resiliencia en el origen del ser humano

Esta línea de estudio considera a la resiliencia, no como resiliencia en el sentido del concepto actual de ésta, sino simplemente como un estado o facultad humana característico del hombre. En donde lo único que se conoce de ella es que está ahí en algún lugar. Siguiendo con la idea de Gianfrancesco (1999) que considera que la resiliencia ha estado presente siempre, desde mitos, relatos, historias y hasta cuentos de ciencia ficción, siempre se ha promovido aunque no con uso de conciencia.

Así tenemos que el antecedente inmediato de la resiliencia desde esta línea de abordaje histórico, se da simultáneamente en espacio y tiempo con la aparición del hombre como especie, ya que desde que pobló la tierra se ha enfrentado a una serie de eventos y fenómenos que le han exigido la utilización de todos sus recursos para poder continuar con su evolución y desarrollo. Encontrándose entonces la particularidad de que algunos hombres sobresalen de otros, adaptándose, resistiéndose o transformándose. Por lo que el tiempo transcurrido desde esos primeros momentos de vida del ser humano, hasta nuestros días, deja en claro que el hombre como especie, se encuentra en constante evolución, y que la transición de lo que era, se construye de acuerdo a lo que es en un tiempo presente, es entonces cuando el saber de lo que será, se delimita gracias a su pasado y su presente, y la forma exacta en la que ambos se conjugan en la construcción de su futuro.

Se puede decir que el papel de la resiliencia en el desarrollo del ser humano, ha existido entonces siempre, sin embargo se ha transformado, ha evolucionado y cambiado, de acuerdo al nuevo presente que este viviendo la gente, adecuándose

al nivel de desarrollo en que se encuentra el hombre (Restrepo, 2003). Estamos hablando de que la resiliencia existe a la par que las personas ya que es una característica intrínseca al ser humano, sin embargo se transforma de acuerdo a la evolución de las personas, ya que gracias a esto le permite continuar con su crecimiento como especie reflejado en su comportamiento. Siendo esto una relación recíproca de desarrollo. Por lo que la resiliencia es y será en todo momento una facultad o estado del ser humano antes de ser un objeto de estudio de una ciencia o una disciplina.

2.1.2 La palabra resiliencia como significado

Dentro de ésta línea se tiene que considerar a la resiliencia desde una postura de lenguaje y comunicación, en donde se le asignan a la palabra ciertos valores y referentes de acuerdo a la situación, espacio y tiempo (contexto). La palabra resiliencia no ha sido exclusiva de los estudios sociales actuales, ni ha tenido la misma conformación conceptual, los griegos ya la utilizaban para referirse a una acción, de *retracción o arrepentimiento*, y no como una capacidad de *resistir o volver hacia atrás*, interpretación aceptada y sobre difundida en cuanto a su uso antiguo (Girard, 2004).

Así mismo el estado o facultad que ahora puede ser definido como resiliencia, antes se identifico con otro código de letras, de acuerdo al contexto histórico, lo cuál no quiere decir que la resiliencia no existiera, y apareciera sino hasta ahora. Existía en diferentes condiciones y con diferentes nombres. Como por ejemplo *carácter, temperamento*, etcétera (Manciaux, 2003, p. 64) Sin embargo es preciso identificar este proceso en la construcción del concepto. Basta saber que la resiliencia como palabra tiene sus antecedentes de forma independiente, pero más importante, es no olvidar que a eso que ahora llamamos resiliencia, se le nombró de otra manera, encerrando con esto los usos y costumbres de entonces.

Esto podrá parecer obvio, pero no lo es, si tenemos en cuenta que la evolución por separado de esa facultad o estado humano y de esa palabra resiliencia,

conjugan una construcción conceptual, que logra hacer visible un estado o facultad que se consideraba de unos pocos; lo que permite el diseño de modelos y la creación de propuestas de trabajo en beneficio de aquellos que parecían no tener otra alternativa en su desarrollo y en su vida. Y es que a partir del momento en que el término se hace visible, el concepto gana una especificidad que lo desliga de ser simplemente un mito, y permite que disciplinas ahora específicas como la psicología o sociología enfoquen sus recursos con el objetivo de obtener información y medios que permitan proveer y satisfacer las necesidades de la gente partiendo desde un sentido básico de desarrollo humano; cuando se logra este avance se puede rastrear ahora a la resiliencia desde el abordaje que la psicología ha hecho de ella.

2.1.3 La resiliencia como concepto *psicosocial*

Dentro de esta línea de rastreo histórico, se estudia a la resiliencia a partir de la definición conceptual que existe actualmente de ella. La diferencia en esta revisión, es que existe el antecedente de una diferenciación clara de la resiliencia como facultad humana y como palabra, logrando un avance significativo en su estudio, en donde se encuentra ahora delimitado el campo de trabajo e investigación sobre resiliencia para los profesionales de la psicología.

Cuando la resiliencia hace su aparición como concepto, dentro del campo social y posteriormente psicológico, se muestra de forma drástica, al adscribirse una propuesta innovadora e interesante, que de inicio se propone explicar el porqué algunas personas son más resistentes a los diferentes retos que se le presentan como especie. Pero aunque innovador y revolucionario el concepto encuentra sus raíces y fundamentos desde la aparición de la especie humana, tal y como se menciona con anterioridad.

Es entonces que se voltea la mirada al pasado, debido a que en la mayoría de culturas, ha existido la creencia de que algunas personas tienen un *don especial*, *una estrella*, *un ángel*, o, como lo menciona Manciaux (2003), *una constitución*

especial, que les permite salir adelante y sobreponerse a situaciones extraordinarias, de las cuales además salen fortalecidos (p. 13). Pero esté don especial o constitución especial es la forma más sencilla de comprender, explicar y aceptar un fenómeno que no está del todo claro, tenemos así que se acepta entonces la existencia de un *algo*, que tienen determinadas personas especiales, que les permite el resistir, sobreponerse y salir adelante de una situación compleja y nada ordinaria; donde el resto de la gente no comparte estos *algos* tan particulares.

Donas (1995) señala que una de las formas comunes a las que se recurre para poder interpretar este fenómeno, son las explicaciones populares, que en su momento sirven para engrandecer situaciones tales como condiciones religiosas, políticas o sociales, puntos de donde son retomadas y aplicadas en el lenguaje y sentido común, como por ejemplo: “sacar fuerzas de flaqueza”, “no hay mal que por bien no venga”, o “hacer de tripas corazón”.

Lo que deja en claro, que el desarrollo humano al igual que su conocimiento, nunca es estático, por el contrario se muestra como un proceso dinámico que, algunas veces se reinventa y en otras permite actualizar, profundizar y perfeccionar las explicaciones que hacemos de la realidad, y de nosotros inmersos en ella. Por lo que el concepto de resiliencia aunque aceptado, conocido o identificado con otro nombre y sentido, se refiere actualmente a una explicación seria y precisa de ese “algo”, que tienen ciertas personas o grupos de personas para resistir y sobreponerse a la adversidad.

De esta forma, los primeros intentos realizados por explicar de forma seria y precisa, la existencia de ese algo en ciertas personas consideradas como especiales, se logra a través de las primeras investigaciones, en las cuales el término resiliencia transita de un plano mítico o popular, a un concepto descriptivo dentro de las áreas sociales. Convirtiéndose con esto en el antecedente mediato de la resiliencia, (Gianfrancesco, 1999). Al respecto la Fundación PANIAMOR (2002) menciona, que dentro de los antecedentes más

recientes de la resiliencia se encuentran los estudios como el de Werner (1982), y demás investigaciones que se comenzaron a llevar a cabo a partir de la necesidad de descubrir la facultad o estado especial de ciertas personas; menciona también que en Latinoamérica se despierta el interés gracias a las instituciones extranjeras principalmente europeas, que se interesan por fomentar en las personas estas facultades o estados.

Lo anterior nos permite situar el momento aproximado en el que la resiliencia, nace como concepto social, y el momento en el que éste se vincula con esa facultad que, a algunas personas les permite salir adelante. Varios autores concuerdan en señalar el estudio de Werner como pionero, por ejemplo Manciaux (2003), Serisola (2003) y Rutter (1993). Esta investigadora, es la primera en utilizar el concepto, retomándolo de Bowlby (1992), a quién se debe la adaptación del término, que ya era utilizado en la física.

Sin embargo, Melillo y Suárez (2004) señalan que a lo largo del estudio de la resiliencia, han existido dos tipos de investigadores: los que se preocupan por conocer, que es lo que distingue a ciertas personas que logran sobresalir de condiciones de riesgo, como Masten, Best y Garmezy (1990) y Werner (1982); y los investigadores que se interesan en los procesos que hacen posible que una persona logre sobreponerse, como Cyrulnik, Tomkiewicz, Guénard, Vanistendael y Manciaux, (2003), y Kotliarenko (2004); éste segundo grupo, interesado en los procesos resilientes, nace forzosamente a partir del trabajo que los primeros investigadores realizaron, no antes. Lo cuál supone un desarrollo y crecimiento en el trabajo e investigación sobre resiliencia, a pesar de ser relativamente nueva.

Es a partir de este segundo grupo de investigadores, que nace la idea de hacer una reconstrucción de antecedentes de la resiliencia y su formación conceptual, dado que así se pueden comprender de forma más precisa, esos procesos envueltos en la posibilidad de la persona para sobreponerse. Es también que a

partir del trabajo de estos investigadores, se hace la propuesta de análisis histórico, empleada en este capítulo.

Lo anterior nos exige conocer que es la resiliencia actualmente, y cuál ha sido el proceso de transformación del concepto después de dos generaciones de investigadores dedicados a su delimitación y a su aplicación.

2.2 Definición Conceptual

Ya Manciaux (2003), Vanistendael y Lecomte (2003), hablaban de que no existía un consenso que permitiera decidir si era un mito o una realidad el hecho de que existen en las personas, características particulares que les permiten sobreponerse a las adversidades de la vida, y mucho menos se tenía contemplada la idea de identificar esas características, para después, poder llevarlas a personas *no resilientes*.

El mismo Manciaux (2003) reconoce que ése hecho no es un mito, y que es una realidad a la que se le han dado diferentes nombres, identifica al temperamento y sus humores: la sangre, la bilis negra, la amarilla y la flema, por lo que el temperamento de una persona, podía ser sanguíneo, colérico, melancólico o flemático, como uno de los primeros intentos por definir conceptualmente esa condición humana; recuerda también al carácter, que se decía de algunas personas que eran capaces de cosas impensables, por el simple hecho de tener ese carácter.

En la misma idea, Domínguez (2001) hace una aclaración básica y muy importante, al mencionar que, una de las vertientes que permitió la aparición del concepto de resiliencia, fue que los conceptos de stress y afrontamiento (conceptos ya desarrollados y estudiados en las áreas sociales y de la salud), anteriores al de resiliencia, y posteriores a los de temperamento y carácter, no podían explicar por sí mismos el proceso que una persona resiliente presenta en su desarrollo, lo cuál vino a cambiar la dinámica dentro del estudio de los

procesos del desarrollo humano, en cuanto a las variables que explican el desarrollo de habilidades en ciertas personas. Es de esta forma, que en líneas generales aparece y se justifica la aparición del concepto de resiliencia.

Ahora, si consideramos la existencia de dos generaciones de investigadores sobre resiliencia, debemos ubicar dos momentos conceptuales de la misma, uno que permite su aparición, y otro que permite su evolución.

2.2.1 Primer Momento Conceptual

Serisola (2003), señala que el termino resiliencia tiene su origen en el latín resilio, que significa *saltar hacia atrás, rebotar, volver atrás*; pero además remarca que el termino fue tomado de la física a la psicología, esto por analogía, ya que en la física el termino resiliencia, sirve para describir la *capacidad que tiene un material de recobrar su forma original después de haber estado sometido a altas presiones* (p. 5).

Bowlby (1992) fue la persona que se encargó de tomar de la física el término y llevarlo a la psicología, al definirlo, *como un resorte moral, cualidad de una persona que no se desanima, y que no se deja abatir* (p. 34). Sin embargo, fue Werner (1992) la primera persona que detecto y relaciono esta definición a una población, esto en un estudio longitudinal, que no tenía como objetivo el estudio de la resiliencia, sin embargo su estudio permitió identificar la resiliencia en una población de 698 niños en Kauai, con los cuales trabajo durante treinta años, tiempo en el que encontró que la mayoría de los niños a pesar de vivir en condiciones de riesgo y no contar con apoyo terapéutico, lograron convertirse en adultos bien integrados.

No hay que olvidar como lo menciona (Bydlowski, 1995), que es en el intercambio recíproco entre la reflexión y la observación, entre conceptos y aplicación en donde nace la teoría.

Lo realizado por Bowlby y Werner, dejó el precedente a lo que la IRP (1996) resaltaría e impulsaría, el que los investigadores sean capaces de prestar mayor atención a recursos que se hacen evidentes y a menudo latentes en el adulto, pero principalmente en el niño. Hay que decir que Brofenbrenner, fue guía y copartícipe, en el trabajo realizado por los pioneros de esa primera generación de investigadores sobre resiliencia.

Bonanno (2004), reconoce que la vinculación de la capacidad de resiliencia con los eventos traumáticos y con la pérdida se hizo inherente a partir de este momento.

Y señala que la misma psicología como ciencia estaba evolucionando, ya que al principio dedicó poco tiempo a la corriente humanista, pero las condiciones actuales, han vuelto los ojos a esta propuesta que ahora resulta innovadora.

Después de Bowlby (1992), de Werner (1992) y demás investigadores, Rutter (1993) define a la resiliencia como un fenómeno que manifiestan sujetos jóvenes que evolucionan favorablemente, aunque hayan experimentado una forma de estrés que en la población en general se estima que implica un grave riesgo de consecuencias desfavorables. Convirtiéndose en una de las definiciones más difundidas y aceptadas, en este primer momento conceptual. Posterior a esto, se comenzó a definir a la resiliencia, desde diferentes ópticas, remitiéndose siempre a la definición de Rutter, además de que en las diferentes propuestas conceptuales se pretendía además el incluir nuevos aspectos no considerados por otras definiciones.

Así la fundación C. Argentina (2000), definió a la resiliencia, como la capacidad que tiene una persona de hacer bien las cosas a pesar de las condiciones adversas, agregando que esta resiliencia frente a la destrucción, proporciona la capacidad de proteger la integridad ante las presiones y la capacidad de construir conductas vitales pese a circunstancias difíciles.

Combariza (2001), señala que la resiliencia humana es la capacidad de un individuo o de un sistema social de vivir bien a pesar de las difíciles condiciones de vida y más aún de salir fortalecidos y ser transformados por ellas. Además de que distingue dos elementos básicos: Resistencia frente a la destrucción, la superación de la crisis, el dolor, la muerte y la pobreza como situaciones límites a las que se resiste el ser humano. Reconstruir o construir su propia vida ante circunstancias difíciles. Esta definición, refleja los dos puntos que en su momento eran pilares del concepto: enfrentar una situación y salir transformado de ella; incorporando a la resistencia y la reconstrucción, como claves y fundamentales de la resiliencia.

De la Torre (2003), menciona a la resiliencia como: reconocer y acrecentar las propias capacidades para afrontar grandes problemas y conseguir sacar de la vida el mayor partido posible. Además de que señala que el desarrollo del enfoque de resiliencia, tiene connotaciones de tipo sociopolíticas, estrictamente en cuanto a la responsabilidad por parte de los gobiernos; sugiriendo que mejor se oriente hacia el ámbito educativo. Aquí el concepto se extiende a marcos de tipo macrosocial, en donde se reconoce ya, no sólo como capacidad humana, sino como una capacidad humana que tiene que ser desarrollada.

Cornellá (2004) redondea la idea, al mencionar la importancia que tienen también, los factores de riesgo y protección en la presencia y fortalecimiento de la resiliencia. Tomando como factores de riesgo principales a la pobreza, las drogas o el alcoholismo, la desestructuración familiar, enfermedades, desastres, etcétera; como factores de protección se encuentran los personales que son la autoestima, la autonomía y la proyección social, los familiares que son cohesión, calidez y bajo nivel de discordia, y los sociales que son los estímulos adecuados y reconocimiento de los intentos de adaptación.

Así aunque el concepto en esencia era el mismo, y además era más completo, presentaba algunas ambigüedades o generalidades en su descripción y uso, lo que

a la postre, generó un fenómeno social, en donde la resiliencia se puso en boca de todos, se puso de moda. Y exigía una transformación de acuerdo a las diferentes connotaciones que se hicieron del término.

2.2.2 Segundo Momento Conceptual

Lo que significó una revisión al concepto, sus modelos y propuestas, en vista de corregir y perfeccionar a la resiliencia. Algunos de los autores que representan este trabajo de análisis son, Masten, Best y Garmezy (1990) al mencionar que dentro del estudio de la resiliencia y su definición, no se encuentra clara la naturaleza del riesgo del que se habla.

Vera (2004), menciona al respecto, que el trabajo de conceptualizar una experiencia humana rebasa las barreras de lo real visible, lo que vuelve a la resiliencia un constructo tan abstracto como el amor. Puntualizando con esto, que si, la tarea de una definición conceptual de la resiliencia era algo complicada, no significaba que se pudiera negar su existencia.

Masten (2001) también señala que la resiliencia se muestra como una capacidad en espera de ser desarrollada, bajo situaciones cualquiera, sin aguardar a un evento específico, no obstante que son estos los que la hacen visible.

Así la resiliencia deja de ser un fenómeno que presentan algunas personas, en donde solo se relacionan factores de riesgo y protección. Es más una actitud, una filosofía de vida, es otra forma de ver las cosas, la resiliencia vuelve a las personas más conscientes, siendo que ésta no se encuentra ligada a la fortaleza o debilidad, sino a los estímulos que rodean a la persona y el como reacciona la misma. Ser resiliente es ser responsable y consciente (Domínguez, 2001).

Kotliarenko (2004), añade que salir adelante o sobreponerse no es cuestión de suerte o de personas especiales, es una condición y se puede fomentar desde los primeros años.

Esta visión ampliada de la resiliencia se puede aterrizar, dentro de esta evolución conceptual, con lo mencionado por Grotberg (1995b), quién señala que la construcción de un concepto actual y dinámico de la resiliencia exige la consideración de los siguientes puntos: La resiliencia esta ligada al desarrollo y el crecimiento humanos, incluyendo diferencias etarias y de género. Existen diferentes estrategias para promover los factores resilientes. El Nivel socio económico y la resiliencia no están relacionados. Los factores de protección y de riesgo no se encuentran directamente relacionados con la resiliencia. La resiliencia puede ser medida. Las diferencias culturales disminuyen cuando los adultos son capaces de valorar ideas nuevas y efectivas para el desarrollo humano. La prevención y la promoción son conceptos relacionados con la resiliencia. La resiliencia es un proceso.

Lo anterior, además de que nos sitúa en un plano actual del concepto resiliente, nos da pauta, para hacer una mención especial, sobre la relación de la resiliencia y la psicología. Son varios los autores, que a lo largo de estos dos momentos conceptuales, han destacado que la resiliencia, no solo significa un proceso real y de cambio en el desarrollo humano, sino que viene a revolucionar el quehacer psicológico, en cuanto al interés que tenía éste por ver a los procesos psicológicos, solo en relación directa con las psicopatologías. Olvidándose de las capacidades potenciales de las personas, en pro de su desarrollo humano, desde un enfoque positivo de la psicología, Manciaux (2003), Melillo y Suárez (2004), Cyrulnik, Tomkiewicz, Guénard, Vanistendael y Manciaux, (2003), Grotberg (1995b), Seligman y Csikszentmihalyi, (2000), etcétera.

Como se ha visto el concepto de resiliencia se ha visto transformado, no obstante que mantiene esa idea inicial planteada por Bowlby (1992), el resultado, es que en este proceso de construcción y estudio conceptual, se han elaborado modelos explicativos y de trabajo, que han culminado en el desarrollo de propuestas, reales y sustentables, en varios puntos del planeta; basados en la resiliencia.

Podemos pasar ahora, a la revisión de algunos modelos basados en el concepto de resiliencia, no sin antes retomar la definición que Grotberg (1995a) plantea: la resiliencia es una capacidad que permite a una persona, un grupo o una comunidad impedir, disminuir o superar los efectos nocivos de la adversidad. Esta definición, además de breve y concisa, engloba el proceso de transformación conceptual de la resiliencia.

2.3. Modelos y perspectivas

Los modelos son en conjunto con el concepto de resiliencia, las estructuras de apoyo, sobre las cuales, la resiliencia ha evolucionado, hasta convertirse actualmente, en lo que Cyrulnik, Tomkiewicz, Guénard, Vanistendael, y Manciaux (2003), llamarían una esperanza realista. Debido a que una vez que se pudo llegar a un consenso en la construcción del concepto, fueron los mismos investigadores, quienes comenzaron la elaboración de modelos que, les permitieran describir y explicar el fenómeno de resiliencia, así como elaborar modelos que sirvieran de plataforma en la creación de propuestas de trabajo y promoción de la resiliencia.

Lo anterior nos permite, situar a los modelos en tres grupos de acuerdo a sus características; un primer grupo, en donde se sitúan los modelos descriptivos o explicativos; un segundo grupo, de modelos de trabajo e intervención; y un tercer grupo de modelos mixtos, los cuales pretenden, describir y explicar el fenómeno de resiliencia, así como proponer modos y formas, de trabajo e intervención, siendo además este tercer grupo de modelos, los más aceptados y estudiados, dadas sus características.

2.3.1 Modelos Descriptivos y Explicativos

Podemos entender a este grupo de modelos, como una extensión del proceso de construcción conceptual, en donde se consideran algunas pautas generales, que permiten, la identificación de las características y procesos relacionados con la

resiliencia, se les considera modelos, a partir de que permiten de una forma estructurada, el estudio del fenómeno, además de que sirven de plataforma en la creación de modelos de trabajo e intervención.

Aún y cuando en la literatura existe un mayor número de modelos descriptivos, nos remitiremos a dos modelos descriptivos básicos.

El Modelo del Desafío

De la Torre (2003), propone una descripción concisa de la resiliencia a través de la siguiente premisa comunitaria: Daños Sucumbe, Desafíos Fortalece. En donde la resiliencia se define y se conforma en la persona, pero principalmente en una comunidad a través de los puntos que conforman la premisa.

Por un lado tenemos que puede identificarse y describirse la resiliencia, gracias al componente Desafíos Fortalece. Como su nombre lo indica, es gracias a la presencia de retos o desafíos que pueden aparecer rasgos resilientes, que a la postre permitan el diseño de modelos que la fortalezcan dentro de una comunidad. Los puntos que se incluyen en este componente son: *pensamiento y actitud positiva; sentido altruista; sentido de participación comunitaria; pensamiento estratégico; creatividad e innovación constante; diversidad económica; laboriosidad y servicios sociales.*

Por el otro lado tenemos la contraparte de este componente, Daño Sucumbe, como su nombre lo indica, existen ciertos factores que impiden el desarrollo e identificación de la resiliencia; estos factores son: *pensamiento y actitud negativa, pensamiento fatalista; paternalismo; falta de decisión propia, burocracia; corrupción; racismo y violencia.*

Es entonces que a partir del estudio y análisis de esta premisa, el modelo plantea explicar y describir la aparición y presencia de la resiliencia en determinadas comunidades, así como la ausencia de la misma. Este modelo como se señaló antes, sirve también como plataforma para la creación de modelos y propuestas

que potencialicen los puntos del componente Desafíos Fortalece y disminuyan la influencia de los puntos señalados en el componente Daños Sucumbe.

2.3.2 Modelos de Trabajo e Intervención

Estos modelos tienen como objetivo, el plantear de forma sistemática algunas opciones que sirvan de propuesta para la promoción de habilidades resilientes en las personas y en los grupos. Revisemos dos ejemplos básicos.

Modelo Prevención-Promoción

La idea principal es pasar de un modelo de riesgo enfocado en atender las necesidades y enfermedades, a un modelo de prevención-promoción en donde se le de una mayor importancia a las potencialidades y recursos de las personas y los grupos.

La idea aunque básica y hasta cierto punto simple, es fundamental dentro del concepto de resiliencia, ya que es imposible pensar en resiliencia, si trabajamos desde un enfoque de atención, o desde un enfoque médico, en el cuál, existe un problema que requiere una solución; ambos, problema y solución se entienden entonces como ya preestablecidos, lo que limitaría la misma aparición de la resiliencia y su potencialización.

Serisola (2003) la encargada de este modelo, considera importante, primero el diseño de propuestas que permitan la prevención de factores de riesgo en las personas y en las comunidades, y después la promoción de las habilidades resilientes; esto de una forma contigua y sincronizada.

Modelo de Promoción Educativo

Este Modelo sale a la luz, en una primera parte gracias a la Fundación Caritas de Argentina (2000), y es desarrollado en un segundo momento por Ramírez (2003). La propuesta es un Modelo Educativo que sirva de promoción de las habilidades resilientes, directamente en la escuela.

Esto debido a que los maestros, pueden redefinir a la resiliencia centrados en los alumnos, utilizando sus fortalezas, sus metas y sus sueños, teniendo como punto de partida el aprendizaje, además de que cuentan con la capacidad de apoderarse del instinto que tienen intrínseco los alumnos por aprender.

Es así que tiene como objetivo el promover los factores de resiliencia en niños y adolescentes, a través de tres pasos: 1. Construir y fomentar las relaciones afectivas. 2. Crear y generar expectativas mayores y elevadas, con un sentido de realidad. 3. Desarrollar espacios de participación e identificación sobre oportunidades para la participación y contribución.

Este modelo representa una idea que ha tomado fuerza sobre, la intervención derivada de la resiliencia, el de emplear lugares naturales para la prevención y promoción de habilidades resilientes, siguiendo con la idea que Serisola (2003), plantea. Este modelo además se retoma más adelante en las propuestas de intervención.

2.3.3 Modelos Mixtos (Descriptivos y de Intervención)

Los Modelos Mixtos, como los definimos más arriba, son el grupo más representativo, ya que de forma concreta pretenden explicar el fenómeno de resiliencia y plantear simultáneamente una propuesta de trabajo o promoción resiliente.

A continuación se muestran tres modelos que bien pueden ser los más importantes, en cuanto que son referentes Internacionales de la Resiliencia. Así mismo se hace revisión a uno, de los pocos modelos realizados sobre resiliencia dentro del país que es propositivo y vanguardista, logrando una visión alternativa de la resiliencia.

El Modelo de la Casita o La "Casita" de la Resiliencia

Podemos decir, que el hablar de la resiliencia ha sido, es y será, hablar del Modelo de la Casita, este modelo propuesto por Vanistendael (1997). Ver Fig. 4, es un concepto, que a través de una representación gráfica, explica, define y permite potencializar las habilidades resilientes en las personas.

El Modelo de la Casita, es por excelencia, la analogía perfecta. En donde a través de la construcción de una casa, podemos ubicar los componentes y la forma en que una persona desarrolla y potencializa sus habilidades resilientes.

La construcción de esta casita, propuesta por Vanistendael, dentro de la Oficina Internacional Católica de la Infancia, se llevó a cabo en la transición generacional de investigadores de la resiliencia, lo que se traduce, en que el Modelo de la Casita es pilar de no pocos programas de intervención resiliente, siendo la misma casita una propuesta de intervención. Además de que es un referente básico para todo aquel que se interese por la Resiliencia.

La "Casita" de la Resiliencia, se conforma por cinco estructuras a saber, que son: Suelo, Cimientos, Planta Baja o jardín, Primer Piso y Altillo.

Suelo: en el se encuentran la base de todo desarrollo humano; resiliente o no resiliente, la persona necesita de Salud, Nutrición, Reposo y Recreación, como elementos básicos antes de cualquier otra cosa, no podemos tratar de potencializar ninguna habilidad o característica de la persona, si no cumple con el proceso completo de la casita, dado que cualquier persona dirige todo su esfuerzo en la satisfacción de estos puntos instintivamente; y por otro lado, sería imposible llevar a cabo cualquier tarea de faltar estos.

Cimientos: Los cimientos están contruidos por vínculos, las redes de contacto formales e informales como la familia, los amigos, los vecinos, los compañeros de la escuela o los colegas del trabajo. En el corazón de estas redes se sitúa la

aceptación profunda de la persona. El sentimiento de ser profundamente aceptado se sitúa en los cimientos, pues es primordial para que la persona se vuelva resiliente, contar con un tutor de resiliencia es decir (una persona, situación o cosa, que permita al individuo potencializar sus competencias, una vez que identificamos la estructura anterior, debemos proceder, y encaminar nuestra atención a lograr una aceptación de la persona, como ser humano; y no realizar una aceptación basada en la conducta.

En la planta baja se encuentra la capacidad de descubrir un sentido, una coherencia a la vida (fe religiosa, compromiso político o humanitario, etcétera). Mantener en todo momento y ante cualquier circunstancia, la capacidad de descubrir un sentido a la vida; el papel de ésta estructura, es fundamental en el proceso resiliente de la persona, dado que es aquí en donde se hace una vinculación de las estructuras anteriores, permitiéndole a la persona tener al menos un sentido en la vida, y en caso contrario, el saber que existen cosas por las cuales lo puede descubrir; pero sobretodo nunca olvidar que mientras uno este vivo, siempre existe un sentido a la vida por descubrir.

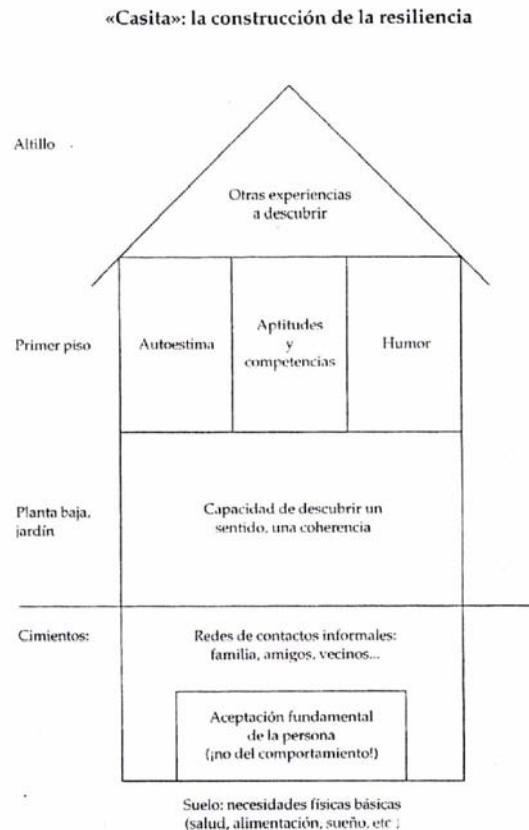


Fig. 4. Metafora del la construcción de la resiliencia (Vaniestendael, 1997).

En el primer piso se encuentran tres habitaciones: la autoestima, las competencias y las aptitudes, el humor y otras estrategias de adaptación, que no solo permiten proteger al individuo de sufrimientos demasiado pesados de sobrellevar, sino también, liberar energías, proporcionar otra perspectiva sobre la realidad. La autoestima, el sentido positivo de uno mismo; las aptitudes de

competencia, el saber y reconocer, que soy capaz de realizar actividades y que las hago bien; y el humor, que le permite ver las cosas desde una óptica sana y positiva, no dejándose vencer o abrumar por un sentido negativo, esto implica además reconocer sus éxitos y fracasos, como parte de un mismo proceso, y no de una forma determinista.

El atillo o desván, representa la apertura hacia otras experiencias a descubrir, a menudo más localizadas, que pueden contribuir a la *resiliencia* (una persona radiante, un pasado positivo, la belleza de un paisaje cercano, etcétera). Esto es, una capacidad de creer que la vida no se detiene en el sufrimiento o en el traumatismo, y que puede aún, dar sorpresas. El saber que hay otras experiencias por descubrir es el sentido infinito de la vida, en donde siempre hay cosas y vivencias que aguardan por nosotros, sin embargo a veces se olvida, aunque realmente día a día vivimos un gran bonche de experiencias nuevas e irrepetibles.

El Modelo de la Resiliencia

Richardson, Neiger, Jonson y Kumpfer (1990), elaboraron el Modelo de la Resiliencia, en donde se explica como es que una persona de cualquier edad, que sufre una adversidad, en un principio se pone en contacto con ciertos rasgos propios y ambientales, que amortiguan esa adversidad. Si la persona cuenta con suficiente protección, podrá adaptarse a la dificultad sin experimentar una ruptura significativa en su vida, lo que le permite permanecer en una zona de bienestar o en homeostasis, así como avanzar a un nivel de mayor resiliencia debido a la fortaleza emocional y los saludables mecanismos de defensa desarrollados en el proceso de superar la adversidad. Sin la necesaria protección, la persona atravesará un proceso de ruptura psicológica y después, con el tiempo se reintegrará de esa ruptura. Es la disponibilidad de esos factores protectores personales y ambientales lo que determinará el tipo de reintegración. Esta reintegración podrá ser: Reintegración con resiliencia; Reintegración a la zona de bienestar; Reintegración con pérdida; y Reintegración disfuncional.

Este Modelo de la Resiliencia es ejemplar, en el sentido que explica como se da el proceso de la resiliencia, que factores intervienen y como podemos potencializarlo; desde una postura psicológica. Establece los caminos en que se vinculan los factores internos y ambientales de protección, con los de riesgo; y las rutas de destino común de una persona cuando no logra rehacerse desde la resiliencia.

En general el Modelo de la Resiliencia, es de los más completos en cuanto a al análisis minucioso que se hace de los factores psicológicos envueltos en el proceso resiliente, permite también con base en éste análisis realizar una potencialización real de las habilidades resilientes de la persona, o como lo definen dentro del modelo de los rasgos propios y ambientales que la rodean.

La Rueda de la Resiliencia en el Campo Educativo

Henderson y Milstein (2003), parten con una visión clara de cuál es el camino a seguir en las propuestas actuales de resiliencia, ésta visión tiene dos componentes clave; la promoción de recursos resilientes dentro del ámbito escolar; y a los niños, en cuanto son ellos los que pueden en un futuro promover los recursos resilientes de otras personas. El modelo sobre el que se cimenta su propuesta es la Rueda de la Resiliencia, elaborado por ellos, en el cuál se plantea la aplicación de seis pasos, para ayudar a fortalecer la resiliencia en los campos educativos, principalmente en la escuela.

Los primeros tres pasos tienen como objetivo, Mitigar el Riesgo. 1er paso: Enriquecer lo vínculos, esto es fortalecer las conexiones entre los individuos y cualquier persona o actividad prosocial; se basa en las pruebas indicativas de que los niños con fuertes vínculos positivos incurrir mucho menos en conductas de riesgo, en comparación de los que carecen de ello. 2do paso: Fijar Límites claros y firmes, esto consiste en elaborar e implementar políticas y procedimientos escolares coherentes, y responde a la importancia de explicitar las expectativas de conductas existentes, estas expectativas deben incluir la de encarar las conductas

de riesgo para los alumnos y tendrán que expresarse por escrito y ser transmitidas con claridad. 3er paso: Enseñar habilidades para la vida; de cooperación, resolución de conflictos, estrategias de resistencia y asertividad, destrezas de comunicación, habilidad para resolver problemas, toma de decisiones y manejo sano del estrés, ya que estas estrategias enseñadas de forma adecuada, ayudan a los alumnos a sortear los peligros de la adolescencia.

Los siguientes tres pasos tienen como objetivo, el Construir la Resiliencia. 4to paso: Brindar afecto y apoyo; lo que implica proporcionar respaldo y aliento incondicionales, es el más crucial de todos los elementos que promueven la resiliencia, ya que es casi imposible superar la adversidad sin la presencia de afecto, este afecto no necesariamente tiene que venir de la familia, puede venir de los docentes y compañeros de clase. 5to paso: Establecer y transmitir expectativas elevadas; es importante que las expectativas sean elevadas a la vez que realistas, para que obren como motivadores eficaces. 6to paso: Brindar oportunidades de participación significativa; esta estrategia significa otorgar a los alumnos, a sus familias y al personal escolar una alta responsabilidad por lo que ocurre en la escuela, dándoles oportunidad de resolver problemas, tomar decisiones, planificar, fijar metas y ayudar a otros.

La importancia e innovación de esta propuesta, es que aún y cuando está sustentada en un modelo de riesgo, plantea la identificación y promoción de estos pasos, no solo en el niño o alumno, sino en las personas e instituciones vinculadas en su proceso de aprendizaje. Lo que rebasa ese proceso de promoción tradicional de la resiliencia. La particularidad de esta propuesta, es la estructura conceptual que la sustenta, ampliamente desarrollada.

Modelo Educativo centrado en el Docente Resiliente

La propuesta de Ramírez (2003) bien puede situarse como el complemento de la propuesta anterior. Si tomamos en cuenta que su principal sustento teórico es el trabajo conceptual de Henderson y Milstein, sin embargo existen tres características generales que las diferencian.

Primero, el Docente Resiliente que permita a los niños, al encontrarse fuera de casa, situarse ante la presencia de un maestro favorito, que no solo sea el instructor de habilidades académicas, sino también, un confidente y un modelo positivo. Ya que la relación afectiva con un maestro alienta a los niños a triunfar en la vida.

Además de que en la relación de maestro y alumnos, se genere un aire de solidaridad y respeto dentro de la escuela; con lo que se crean en un segundo momento oportunidades para relaciones solidarias entre los demás niños, los maestros y los padres de los niños. Cabe señalar, además, que esta propuesta centrada en el maestro, se deriva de la efectividad del tutor resiliente, propuesto y desarrollado por Cyrulnik, Tomkiewicz, Guénard, Vanistendael, y Manciaux, (2003). El cuál se desarrolla al máximo dentro del campo educativo, sin dejar espacio a otros factores que pudieran limitar su efectividad, en la promoción de habilidades resilientes.

Segundo, se parte de un modelo proactivo, y no de riesgo, diferencia clave de este modelo y el anterior, por lo que, se promocionaran las relaciones afectivas: apoyando a los alumnos como personas; escuchándolos; valorándolos, comprendiéndolos y respetándolos, y por ningún motivo juzgarlos o enseñarles ha hacerlos. Se promocionaran también expectativas mayores: para guiarlos en el proceso de desafiar aún más allá de lo que ellos creen que pueden lograr; con base en reconocer y respetar sus propias fortalezas; permitiéndose también errores y fracasos como parte de su desarrollo. Además de promocionar al mismo tiempo que los dos puntos anteriores, las oportunidades de participación y contribución de sus padres, amigos y demás familiares; además de hacer del aprendizaje una experiencia más directa, en donde se pueda ayudar a los padres, y trabajar para devolverle su parte a la comunidad, sin olvidar el sentido de responsabilidad.

Tercero, la amplia investigación de campo, que existe con base en el estudio e implantación de otras propuestas de la Fundación Caritas de Argentina, la cuál ha permitido a través de sus diversos estudios y trabajos conceptuales y de campo, la delimitación de una propuesta real y sustentable, para Latinoamérica. Y La cuál es también la auspiciadora de esta propuesta. Por lo que está propuesta tiene como particularidad, el amplio conocimiento de campo que existe sobre las comunidades que se pretenden se beneficien del Modelo Educativo, centrado en el Docente Resiliente.

Propuesta de Investigación-Acción.

Esta propuesta es diferente al resto de las que aquí se presentan, sin embargo el sentido de viabilidad de las otras, bien podría sustentarse con base en ésta.

Melillo y Suárez (2004) plantean una propuesta de trabajo denominada Investigación-Acción. La cuál de inicio delimita claramente, la justificación para llevarla a cabo, en dos puntos. 1. Ubicarla en un marco en donde las estrategias y modos de intervención, ayuden a resolver de forma real los problemas que la pobreza y otras situaciones traen consigo. 2. Ubicar esta propuesta desde un marco de resiliencia, aplicable en el ámbito educativo y comunitario. Considerando previamente, la viabilidad institucional; el que sea parte de una política del estado; que sea de bajo costo; de rápida reproducibilidad; evitar el hecho de la ajenidad; y el saber que como proceso, se realizará paso a paso.

La propuesta inicial, es considerar primeramente una unidad de investigación-acción, sumada a la posibilidad de que ésta unidad sea integrada a las nuevas estructuras de ministerios o secretarías de educación nacionales (cabe señalar que los autores son argentinos) o departamentales, en donde resulte una nueva unidad de estudios sociales; sin embargo esta opción resultaría en un proceso lento, en cuanto a la aplicación efectiva. Por otro lado, el proceso sería diferente si desde el primer momento se pudiera orientar el trabajo de modo que en un plazo relativamente corto, se puedan obtener algunos resultados; es por lo que se

propone que de inmediato se aborde a trabajar el tema de resiliencia, no obstante mantener la primera postura de vinculación institucional. Existen una serie de actividades a realizar en la implementación de un programa de investigación-acción, como la conformación de un equipo interinstitucional, el cuál sea el responsable de proponer las mejores maneras de seguir operando; tomando en cuenta que debe actuar en una línea interna de trabajo, con personal de distintas áreas de programas afines, y una línea externa en donde se generen convenios con otras instituciones, como universidades y ONG; además de que debería incluir componentes del sistema de salud.

De acuerdo a esto lo más conveniente sería hacer un seminario, un encuentro o un taller sobre resiliencia y programas de equidad. Invitando a este seminario a personas representantes de los ministerios y secretarías departamentales, con el propósito de que en conjunto analicen la mejor manera de incorporar el tema de la resiliencia como una política de Estado, para que puedan producirse resultados rápidos; una vez construido el equipo interinstitucional se propone, realizar un inventario de los proyectos que trabajan con el enfoque de resiliencia, o en los que se detecten actividades relacionadas, prestando mayor atención a aquellos, que ya se encuentran orientados a propuestas educativas.

Además de hacer un esfuerzo en la identificación de aquellas experiencias que están aplicando elementos desde la óptica de resiliencia. Iniciar el estudio sobre la conveniencia de incorporar la resiliencia como tema en la formación docente. Así mismo realizar una detección de los factores de protección y riesgo, que pueden constituir el pilar, sobre el cuál se asiente el éxito del programa. Un punto adicional en la generación de programas de investigación-acción, es no dejar de lado la creación de programas potencialmente resilientes, en poblaciones y comunidades no contempladas de inicio, en la estructura del programa investigación-acción.

La particularidad de esta propuesta es una visión institucional, en donde la resiliencia encuentre acogida, para efecto de duplicar los resultados exitosos, de cualquier otra propuesta que se desarrolle.

2.4 Propuestas de Intervención

Existe en la actualidad una gran cantidad de propuestas de intervención sin embargo esto no representa que exista una gran cantidad de trabajo e investigación detrás de ellas.

Dado que, la mayoría de propuestas son similares y provienen casi siempre de un mismo modelo, ya sea de Trabajo e Investigación, o Mixto. Además recordemos que la resiliencia es relativamente nueva, por lo que esta gran cantidad de propuestas se reduce a pocas, las cuales comparten demasiados puntos en común.

Debido a esto se revisarán primero las características básicas en las propuestas de intervención, que se han desarrollado hasta el momento; después se revisaran las necesidades y tendencias actuales; para por último revisar cuatro propuestas de trabajo representativas de la resiliencia.

2.4.1 Características Básicas

Existe primero y de forma general, la relación de *reciprocidad* entre Modelos y Propuestas de Intervención, lo que significa que la elaboración de modelos ha permitido la sustentación de algunas de las propuestas de trabajo, pero es también que algunas propuestas demandan la creación de algunos modelos que, les provean de estructuras de aplicación, lo que ha culminado en el diseño y creación de modelos.

Donas, (1995) y Serisola (2003) señalan en sus propuestas, la segunda característica básica. Una propuesta de trabajo que provea: una *prevención* satisfactoria, una esperanza realista y una promesa optimista. Esto a través de un esfuerzo social o inversión social. En donde este esfuerzo social sea la base del

desarrollo potencial humano, que activado a través de un modelo basado en el conflicto (Modelo Desafío), logra muy buenos resultados a pesar de un alto riesgo. Además de implementar un programa preventivo permanente en dos etapas, 1er etapa: Recibir continuos y adecuados aportes en su desarrollo físico, psicosocial y socio cultural; 2do etapa: Un programa con la comunidad, no para la comunidad.

Cornellá (2004) plantea como su propuesta principal: *la búsqueda de recursos personales y ambientales*. Esto es pasar del trabajo asistencial (suplir carencias) al trabajo promocional (descubrir y fortalecer capacidades y recursos); esto es cambiar de una intervención de focalización directa, a una intervención que incorpore a la familia y comunidad.

Así mismo la Fundación Caritas de Argentina (2000) destaca la necesidad de una propuesta, que se base en un modelo de *detección/intervención* de resiliencia en niños, que permita: a) generar redes informales de apoyo y fomentar una relación de aceptación incondicional; b) les brinde la capacidad para averiguar sobre el significado y sentido de lo que ocurre en la vida; c) fomente el aprendizaje de todo tipo de aptitudes sociales y resolutivas de problemas; d) les inculque el respeto del niño y fomento de su auto estima a lo largo del proceso educativo y; e) descubran y mantengan el sentido del humor.

Finalmente la Fundación PANIAMOR (2002), Domínguez (2001) y Donas (1995), concuerdan en la elaboración de propuestas de intervención que incluyan, un modelo profesional de: *Investigación*, Programas de Prevención y Promoción, así como *Adiestramiento de la Población y Facilitadores*.

Podemos rescatar de las propuestas anteriores, las siguientes características que se repiten o complementan: *reciprocidad entre modelos y propuestas, búsqueda de recursos en las personas o comunidades, programas de prevención, enfoques educativos, investigación y adiestramiento a las personas y facilitadores*.

Estas características, bien pueden conformar por sí mismas, una propuesta de trabajo e intervención, sin embargo son pocas las propuestas que incluyen más de dos, de las citadas características; esto se puede explicar por dos fenómenos: primero la novedad del concepto y la retransmisión de contenidos teóricos; y la falta de investigación de campo.

Además que el desarrollo de modelos y la implantación de propuestas son procesos lentos.

Pero que sucede en la implantación de las propuestas actuales, que características nuevas pueden encontrarse, que enriquezcan el contenido de las propuestas mencionadas anteriormente.

2.5 La Estructura Resiliente

Grotberg (1995b), desarrolla una propuesta de potencialización resiliente, por demás interesante, al igual que el Modelo de la Casita, la Estructura Resiliente o Factores Resilientes, como su autora los define, son ampliamente difundidos a nivel Internacional, de acuerdo a los resultados obtenidos en diversas aplicaciones e investigaciones; ésta estructura es además de fácil comprensión y amigable.

La Estructura Resiliente, se conforma de cuatro factores resilientes, los cuales permiten explicar el proceso de resiliencia en las personas y potencializarlo, además de que sirve de base para la elaboración de propuestas de intervención, estos factores son:

<p><i>“Yo tengo”:</i> Se refiere a las personas en quién confío, a las personas que me ponen límites, que me enseñan con su conducta, y que me ayudan.</p>	<p><i>Yo soy:</i> Una persona por la que sienten cariño, feliz, respetuoso.</p>
--	---

<p><i>“Yo estoy”:</i> Dispuesto a responsabilizarme, seguro de que todo saldrá bien.</p>	<p><i>“Yo puedo”:</i> Hablar de cosas que me inquietan, buscar la manera de solucionar los problemas, controlarme, buscar el momento adecuado para decir o caber algo, encontrar alguien que me ayude” (p. 26).</p>
--	---

Individualmente cada punto permite a la persona identificar las principales cualidades resilientes con las que cuenta, y al investigador o facilitador descubrir en que proceso de la estructura se encuentra alguna persona o grupo de personas.

Cabe Señalar que Edith Grotberg, la autora de este Modelo, es investigadora activa de la Fundación Bernard van Leer encargada del Proyecto Kuisqa Wawa, es también impulsora de gran parte del trabajo realizado a nivel mundial sobre resiliencia actualmente.

Son las características tan marcadas de las personas resilientes las que en gran medida hicieron posible que el concepto fuera redescubierto y estudiado, incluso actualmente dentro del proceso de evolución es importante conocer cual es el perfil de una persona o un grupo resiliente, aún y cuando existan o se den a conocer poblaciones específicas.

2.5.1 La Persona Resiliente

Dado que estamos situados en el enfoque resiliente, hablaremos en todo momento de persona resiliente, en lugar de referirnos a un individuo o sujeto resiliente; ya que desde la primera postura estamos limitando a la persona, a un denominativo específico, que lo desvincula de toda construcción recíproca de su misma persona y su comunidad; y desde la segunda postura estaríamos desvinculando al sujeto de su condición universal de ser humano.

Cuando nos referimos a una persona resiliente, hablamos generalmente, de esa persona a la que nos referimos en las diferentes definiciones conceptuales de la resiliencia, dado que la definición de resiliencia y de persona se vinculan de forma recíproca. Vease por ejemplo que una definición de resiliencia, es la capacidad que tiene la persona de afrontar la adversidad de la vida y salir transformados de ella. Así mismo la persona resiliente en un principio es aquella que tiene la o las capacidades necesarias para afrontar las adversidades que se le presenten en la vida, y le permitan salir transformado de ellas.

No obstante hay que señalar que son pocas las definiciones de la resiliencia, en las que se incluyen a la persona y al grupo resiliente. Por lo que, en el resto de las definiciones, se entiende a la persona en un sentido de unidad, al hacer esto existe la posibilidad de que esa persona como unidad, sea representativa a un grupo, también como unidad; aunque esto no esté definido explícitamente.

Es claro también que la persona resiliente no se limita a una definición conceptual, se conforma de un grupo de características generales, que pueden o no, nacer de la confrontación de los factores de protección y riesgo; o de los factores resilientes. Por lo que es conveniente estructurar de forma descriptiva, quién es esa persona resiliente.

2.5.2 Perfil

Dentro de las características principales, resaltan dos variables fundamentales, que conforman en gran medida las características generales de una persona resiliente; los factores de protección por sí mismos, y la manera en que se vinculen los factores de riesgo con la persona en un estado potencialmente resiliente. Estas variables internas o externas, pueden permitir la generación de factores resilientes; y es que sin la existencia de cualquiera de estas dos variables, no podríamos hablar de forma explícita de una persona resiliente; no obstante que podríamos hablar de una persona potencialmente resiliente.

No obstante que autores, como Donas (1995), Vanistendael y Lecomte (2003), Kotliarenko (2004), Suárez (2004) y Masten (2001); enlistan cuales de manera básica pueden ser las características de una persona resiliente. Haciendo mención principalmente sobre una persona, que es optimista y trabajadora, que tiene un sentido de participación y cooperación, que cuenta con redes de apoyo, una persona realista, con habilidades de liderazgo, de solución de problemas y con un pensamiento estratégico, que mantiene ante todo un sentido del humor,

Además de que las personas resilientes son socialmente competentes, de un pensamiento crítico, tienen la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones y la iniciativa, son firmes en sus propósitos, tienen una visión positiva, además de que mantienen intereses especiales por metas particulares, cuentan con una fuerte motivación interna y relaciones positivas (Henderson y Milstein, 2003). Estos autores mencionan además que las características resilientes en niños y adultos son similares, dado que estamos hablando de una persona resiliente, antes que de un niño o un adulto.

El *afrontamiento* y el *empoderamiento*, son otras dos características básicas de las personas resilientes, únicamente que éstas, surgen a partir de la combinación de otras características, y no necesariamente estamos hablando de relaciones causales. Sino que, el afrontamiento (coping) y el empoderamiento (empowerment) se desarrollan y manifiestan fácilmente gracias a la existencia de las demás características de la persona resiliente, como el humor o la solución de problemas (Manciaux, 2003, p 26).

Al hablar de que estas características se desarrollan, estamos refiriéndonos entonces a un proceso de aprendizaje, el cual es otra característica de la persona resiliente. Sobre esto Seligman y Csikszentmihalyi (2000), señalan que estas características no son innatas, por lo que provienen de un proceso de aprendizaje del optimismo; y así como se parte de un aprendizaje de lo positivo, se corre el riesgo de generar un aprendizaje del pesimismo e impotencia. Además agregan,

que las experiencias como el bienestar, la satisfacción, la alegría, la esperanza y el optimismo son indispensables en una persona resiliente. En donde es necesario resaltar la capacidad de amar, como una característica inseparable de la persona; y que sirva de fundamento para todo lo demás.

2.5.3 Factores de Protección y Riesgo

Así como los factores de protección pueden catalogarse como características de la persona, y los de riesgo en medida de su vinculación con ésta. Existen también otras variables o factores considerados como de protección y de riesgo.

Los factores de protección, son aquellos factores internos o externos con que cuenta, una persona o grupo potencialmente resiliente para enfrentar una situación que ponga en riesgo, su equilibrio o estado original; son también los factores de los que hecha mano para salir transformado de la experiencia, o para restituirse a su estado original (Donas, 1995). Por lo tanto, los factores de riesgo, son aquellos que individualmente o en conjunto, ponen en peligro el equilibrio o estado de la persona, impidiéndole continuar satisfactoriamente su desarrollo humano (Donas, Op.cit. 1995).

Manciaux (2003), propone los siguientes factores de protección, en tres grupos:

1er grupo. Recursos Internos: un Coeficiente Intelectual elevado; capacidad para resolver problemas; capacidad de planificar; uso de estrategias de afrontamiento; sensación de eficacia personal; comprensión de sí mismo; focus de control interno; competencias relacionales o de vinculación; empatía; alta auto estima; temperamento; apego asegurador y uso adecuado de los mecanismos de defensa: negación, intelectualización, creatividad y sentido del humor.

2do grupo. Familia: tener una buena relación al menos con uno de los padres o con un miembro de la familia.

3er grupo. Ambiente: apoyo social fuera de la familia, por tutores de resiliencia, como profesores, vecinos y terapeutas; apoyo en la escuela, y en ambientes de actividades religiosas o culturales.

Por su parte Bonanno (2004) desde un enfoque institucional propone a la familia, el grupo de pares, la escuela, el lugar de trabajo, y los sistemas sociales amplios como nichos contextuales para la competencia social; como los factores protectores por excelencia, y de donde se derivan los demás (internos y específicos).

Con una visión funcional, Henderson y Milstein (2003) plantean la existencia de dos grupos de factores de protección. Internos en la persona resiliente, y Ambientales en los grupos. Los factores de protección Internos (Características que facilitan la resiliencia) son:

1. *Prestar servicios a otros y/o una causa*
2. *Emplear estrategias de convivencia, como adopción de buenas decisiones, asertividad, control de los impulsos y resolución de problemas*
3. *Sociabilidad; capacidad de ser amigo, capacidad de entablar relaciones positivas*
4. *Sentido del humor*
5. *Control Interno*
6. *Autonomía e independencia*
7. *Visión positiva del futuro personal*
8. *Flexibilidad del pensamiento*
9. *Capacidad para el aprendizaje y conexión de éste*
10. *Automotivación*
11. *El ser bueno en algo, sentido de competencia*
12. *Sentimientos de autoestima y confianza en sí mismo.*

Retomando a Manciaux (2003) podemos identificar los principales factores de riesgo, el propone acomodarlos en cuatro grupos.

1er grupo. Situación Familiar Perturbada: trastornos psiquiátricos o psicológicos en algún miembro de la familia; conductas de adicción de los padres; muerte de uno o ambos padres; larga separación de cuidadores o asistentes; ausencia del padre o la madre; discordia familiar; violencias familiares; maltrato físico o psicológico; separación de los padres.

2do grupo. Factores Sociales y Ambientales: Desempleo en uno o ambos padres; pobreza; o una situación socioeconómica mediocre; hábitats pobres.

3er grupo. Problemas Crónicos de Salud: del niño o de su entorno íntimo: una deficiencia física o una enfermedad grave.

4to grupo. Otros: amenazas, catástrofes naturales, guerra o post guerra, secuestros o traslados forzosos, etcétera.

Además de estos factores de riesgo, podemos decir que, existen igual número de factores de riesgo, como factores de protección se encuentren ausentes. Esto, si tomamos en cuenta que son varios los autores Cornellá (2004), Donas (1995), Serisola (2003), Domínguez (2001), Manciaux (2003), Melillo y Suárez (2004), etcétera; que en su trabajo mencionan a los factores de riesgo como la contraparte directa de los factores de protección. Así la presencia de un factor como la comunicación familiar, es considerado como protector; pero ante su ausencia, puede ser considerado como de riesgo. No obstante que existen factores protectores y de riesgo, mutuamente excluyentes.

Girard (2004) menciona así mismo, que los factores de riesgo son difícilmente identificados, dada su característica impredecible, no obstante que los de protección al menos pueden ser identificados en mayor número. Esto se deba quizá a que también es necesario el poder identificar lo que es una conducta de riesgo o una situación de riesgo, ambos provienen de los factores de riesgo y se explican de acuerdo a la acción que pueda llevar a cabo la persona dentro de un ambiente específico.

Lo interesante es el conocer que puede llevar a una persona que se encuentra en una situación considerada como de riesgo a realizar una conducta de riesgo, ya que aunque una conducta de riesgo puede interpretarse como innecesaria por el nombre mismo, dentro del enfoque de la resiliencia está conducta de riesgo puede ser preventiva por ejemplo.

La difícil tarea que implica la determinación exacta y de una sola vez, de los factores de riesgo, ha llevado a que los investigadores, se enfoquen sobre los factores más fáciles de identificar: los de protección; logrando con esto una evolución, así con base en los factores protectores, se han delineado los factores resilientes. Otro punto importante, es que a partir de los factores de riesgo y protección, las propuestas de trabajo resiliente han prosperado en dos direcciones: la de prevención-promoción, basada en los factores de riesgo y; la de intervención, basada en los factores protectores.

2.5.4 Factores Resilientes

Recientemente se ha hablado, sobre ciertos factores considerados como resilientes, algunos autores como Maciaux (2003), Cyrulnik, Tomkiewicz, Guénard, Vanistendael, y Manciaux, M. (2003), Gianfrancesco (1999) y Girard, (2004) habían hecho ya una identificación de estos factores pero entendiéndolos, como los procesos implicados en el desarrollo de la resiliencia. Kotliarenko (2004), Grotberg (1995a) y Restrepo (2003), hablan de ellos, ya no solo como parte del proceso, se confirma su existencia, y se resalta su importancia en el proceso resiliente.

Así mismo, los factores resilientes se sustentan, en un primer momento por los factores de protección, y en un segundo momento por las investigaciones, en donde se ha comprobado, que algunos factores protectores, se desarrollan al máximo, con lo que permiten a la persona potencializar sus recursos o habilidades resilientes. Es importante también, el señalar que no todos los factores protectores son resilientes, existen algunos que en combinación con los de riesgo, pueden permitir la presencia de factores resilientes.

Si vemos esto desde otro punto de vista, uno más práctico, podemos decir que los factores resilientes, son aquellos que simplemente permiten un mejor desarrollo humano (Melillo y Suárez, 2004).

Por lo que podemos decir que desde que la resiliencia se traspolo al área social,

siempre se ha contemplado la existencia de factores resilientes, no obstante no existían las pruebas metodológicas y teóricas suficientes, para identificarlos y promoverlos; por lo que se remitía con mayor frecuencia a los factores de protección y riesgo.

Suárez (2004) menciona los siguientes factores como pilares de la resiliencia: Introspección, Independencia, Capacidad de relacionarse, Iniciativa, Humor, Creatividad y Moralidad. Estos factores pueden considerarse como los primeros factores resilientes a considerar; además esta lista contiene como puede observarse, algunos de los factores de protección.

Otro ejemplo de factores resilientes son los componentes de la casita de la resiliencia, propuesta por Vanistendael (1997) y revisada anteriormente. Recordemos la estructura de la casita: Suelo: Salud, Nutrición, Reposo y Recreación. Cimientos: Aceptación de la persona. Planta baja: Familia, los Amigos y los Vecinos, Auto Estima, Sentido Positivo de uno mismo; Aptitudes de Competencia; Humor. Primer piso: Sentido a la vida. Desván: Experiencias por descubrir. Aquí también se encuentran algunos factores protectores, pero se suman otros factores más significativos, que pueden considerarse como resilientes.

Una autora que define a su estructura de trabajo y potencialización, con base en los factores resilientes es Grotberg (1995a); recordemos que su estructura resiliente, se compone por cuatro de estos factores: Yo tengo, Yo soy, Yo estoy y Yo puedo. El promover estos factores permite a la persona identificar sus propios recursos resilientes y potenciarlos; esta estructura es de las más personales, en el sentido de que sitúa a la persona en su proceso resiliente; además de que esta estructura toma la idea de la casita de la resiliencia, en la forma de estructurar las factores que permiten el proceso de la resiliencia en la persona, de ahí que compartan algunos puntos.

Ramírez (2003) prefiere ver a los factores resilientes desde un enfoque más

práctico y funcional, hay que recordar que Ramírez propone la resiliencia en el ámbito educativo, y habla de los maestros como los docentes resilientes, encargados de desarrollar los siguientes factores de resiliencia en niños y adolescentes: Redefinición positiva de su sistema de creencias; Apoyo y orientación hacia relaciones afectivas exitosas; Fomento y elaboración de expectativas elevadas; No etiquetar, a las personas, a la naturaleza o la adversidad; Recordar que errar es humano; Generar constantemente oportunidades de participación y contribución, en la misma escuela, la familia y la comunidad.

La importancia y relevancia en la identificación de estos factores resilientes, es que se amplía el espectro de situaciones, sobre las cuales puede potencializarse la resiliencia en las personas y en los grupos, no dependiendo de factores de riesgo o de situaciones de riesgo, no obstante que su máximo aprovechamiento, es bajo estas condiciones.

Para terminar vamos a retomar una experiencia que describe la importancia de estos factores resilientes. Frankl (1979) relata que el humor y el sentido de vida eran dos de las armas con las que luchaba por su supervivencia en los campos de exterminio alemanes, durante la segunda guerra mundial, comenta una anécdota de un compañero dentro de estos campos, en donde esta persona se proponía al terminar el día hacer un chiste o contar de forma graciosa, alguna anécdota del día, así le permitía mantenerse fuerte para enfrentar el día siguiente. Así como pensar día con día en los hermosos ojos de su esposa a pesar de que ella había muerto. Sin embargo el mencionaba que *era su combustible para seguir adelante ya que rara vez comían*.

El retomar este relato, permite primero como un factor protector, se vuelve resiliente en la acción, con lo que se explica, la diferencia entre ambos, aún y cuando se considere en los dos grupos de factores. Así mismo se puede ver la funcionalidad de los factores resilientes, actuando en conjunto o de manera individual, lo que podría suponer otra línea de investigación sobre resiliencia.

2.5.5 El Grupo Resiliente

Antes de iniciar con este punto, es necesario reflexionar sobre una cuestión básica, ¿son los grupos, resilientes, a consecuencia de que su población se compone de personas resilientes?, ó ¿el grupo puede estar compuesto por personas no resilientes, y aún así ser un grupo resiliente?

El responder estas preguntas no es tarea fácil, y es precisamente que con base en la respuesta que se les otorgue, se construye una definición o aproximación descriptiva de lo que es un grupo resiliente.

Lo que podemos decir con certeza, es que son varias las características resilientes en común, ya que parten del mismo principio dentro de la resiliencia. Además de que podemos hacer una aproximación profesional para responder esas preguntas. En efecto es más común que se hable de un grupo resiliente con base en que sus miembros son resilientes; pero es igual de válido el hablar de un grupo con miembros no resilientes, pero que comparten entre ellos características que pueden hacer de su unión como grupo, un grupo resiliente.

La definición de un grupo resiliente se encuentra, al igual que en las personas, en la construcción del concepto de resiliencia, por lo que recordemos lo mencionado antes sobre la persona resiliente como unidad, ya que es a partir de ahí que podemos equiparar, dentro de cualquier definición de resiliencia, a la persona y el grupo en cuanto a esa unidad, que puede enfrentar una situación de riesgo y sobreponerse.

Pese a eso existen autores como, Henderson y Milstein (2003) y, Melillo y Suárez (2004), que hablan de grupos y personas por separado no por que no tengan relación, sino por que les permite hablar de sus características esenciales, en vías de la elaboración de una propuesta, o simplemente para un análisis más acertado.

Con base en lo anterior podemos decir que un grupo resiliente, es una unidad que tiene la capacidad con base en su población, de afrontar situaciones de riesgo y salir transformados de esa experiencia colectiva.

2.5.6 Perfil

Dentro de las múltiples y variables características que conforman a un grupo resiliente, debemos mencionar una elemental; regularmente cuando se habla de grupo de personas, se habla de un conjunto de tres o más personas que lo conforman, inclusive de dos; sin embargo cuando hablamos de un grupo resiliente, estamos la mayoría de las veces refiriéndonos a un conjunto más grande, preferentemente establecido. No obstante que un conjunto de dos, tres o más personas bien puede ser un grupo resiliente.

Así los grupos más significativos, son de tipo macrosociales, por ejemplo una escuela, una comunidad, un poblado, una colonia, un estado, o un país. También pueden ser grupos post establecidos como, los hombres o mujeres en una escuela; los niños de una comunidad, etcétera, Kuisqa Wawa (1997). Podemos decir que los grupos más estudiados y beneficiados desde la resiliencia son: Los niños maltratados, de la calle, abandonados, etcétera. Las mujeres violentadas en la familia, abandonadas, madres solteras, etcétera. Las personas de la tercera edad; Poblaciones con pobreza extrema, con guerra o guerrilla.

Regularmente las características de un grupo resiliente, son las mismas que las que posee una persona resiliente, claro que a un nivel colectivo. Con lo que estaríamos hablando de una participación colectiva o comunitaria, de una autoestima colectiva o una identidad social o de grupo, por ejemplo.

Existen además otras características de los grupos, que no forzosamente se comparten con las personas, y que se encuentran en función de los factores de protección y riesgo vinculados al grupo. Y que por lo tanto se proceden a revisar. No sin antes retomar la resiliencia desde la óptica de Seligman y Csikszentmihalyi (2000), ellos mencionan que más, que una diferencia entre persona y grupo, existe la particularidad de que cuando hablamos a un nivel

grupales, estamos hablando del reestablecimiento del valor de sus instituciones. De esas instituciones pertenecientes a las personas y mencionadas antes, como la escuela, o un país.

2.5.6 Factores de Protección y Riesgo

Con base en lo anterior y recordando, el sentido de unidad (de la persona y grupo) dentro del concepto de resiliencia; podemos revisar algunos factores de protección y riesgo exclusivos de los grupos.

Melillo y Suárez (2004) mencionan que en Latinoamérica existen claramente los pilares sobre los que se puede cimentar la resiliencia: Autoestima Colectiva, Identidad Cultural, Humor Social y Honestidad; que pueden ser considerados como factores de protección. Pero también mencionan la existencia de los antipilares: Malinchismo, Fatalismo, Autoritarismo y Corrupción; considerados como factores de riesgo.

Resultado de un análisis y estudio más profundo sobre los grupos resilientes, Henderson y Milstein (2003) proponen los siguientes factores de protección ambientales: promover vínculos estrechos; valorar y alentar la educación; emplear un estilo de interacción cálido; fijar y mantener límites claros; fomentar relaciones de apoyo con personas afines; alentar la actitud de compartir responsabilidades, prestar servicios a otros y brindar la ayuda requerida; brindar acceso a recursos para satisfacer necesidades básicas de vivienda, trabajo, salud, atención y recreación; expresar expectativas de éxito; promover el establecimiento; fomentar el desarrollo de valores prosociales, como el altruismo, y estrategias de convivencia, como la cooperación; proporcionar liderazgo, adopción de decisiones y otras oportunidades de participación significativa; apreciar los talentos específicos de cada persona. En donde mencionan que la ausencia de estos factores de protección, los convierte inmediatamente en factores de riesgo, que limita el crecimiento, buen funcionamiento y desarrollo en general del grupo.

Es importante resaltar que en un grupo, también existe la presencia de factores protectores y de riesgo, interno y ambientales. Estos están delimitados con base en los mismos factores, de cada uno de sus integrantes. Lo que cambia es la relación en la que se desarrollan a un nivel micro, en vías de beneficiar o perjudicar el grupo o nivel macro, (Kusisqa Wawa, 1997).

Otros factores que se pueden considerar como de protección son: el apoyo externo en caso de una contingencia, la unidad colectiva, el buen funcionamiento de sus organismos, la prevención dirigida, la divulgación, el buen uso de la información, la concientización de sus miembros, el trabajo en equipo, etcétera. De riesgo: la pobreza económica y espiritual, conflictos de intereses, violencia en todas sus formas, el abuso y el maltrato, la negligencia, la ignorancia, la falta de una autorregulación en sus organismos o dependencias, la no identificación de sus miembros con el grupo, insalubridad, inseguridad, vulnerabilidad, no tener un proyecto como grupo, etcétera (Girard, 2004).

2.5.7 Factores Resilientes

Al igual que con las personas, la buena identificación y uso de algunos factores de protección pueden traducirse como factores resilientes en los grupos, tanto es así que son pocas las referencias explícitas de factores resilientes en los grupos, que sean diferentes a los de las persona. Por lo que podemos referirnos desde un sentido colectivo y social, a los factores resilientes de las personas, dentro de los grupos.

Precisamente Melillo y Suárez (2004) mencionan como factores resilientes de los grupos a: 1. La promoción de factores resilientes personales. Pero además incorporan: 2. El compromiso con el comportamiento educativo resiliente. 3. Identificar la adversidad. 4. Seleccionar el nivel y la clase de respuesta apropiados (ante una situación o fenómeno, considerado como de riesgo o peligro para el grupo): a) Planificada, en donde se promueva el sentido de prevención e identificación de vulnerabilidad y factores de riesgo posible para el

grupo; b) practicada, ejercicios de evacuación, simulacros, etcétera; y c) inmediata: programas y propuestas de respuesta inmediata, sobre que hacer y como reaccionar ante una adversidad, con base en los dos puntos anteriores. 5. Valoración de los resultados de resiliencia: a) aprender de la experiencia, b) estimar el impacto sobre otros, c) reconocer un incremento en el sentido de bienestar y mejoría de la calidad de vida, de sus integrantes.

Lo anterior permite, completar un cuadro más amplio de factores que pueden convertirse en resilientes, con base en su activación y promoción. No obstante que es necesario recordar en todo momento, que la constante de estos factores, así como de los factores de protección y riesgo ya sea en personas o grupos, es que son en extremo variables, y el ejercicio de una identificación de estos factores permite, tener una idea más o menos clara de los recursos con que cuenta la persona, y los riesgos con los que puede enfrentarse. Por lo que es válido mencionar, que aunque nos referimos a la mayoría de factores, contemplados por diversos autores como representativos de cada categoría (protección, riesgo y resilientes), existe una cantidad mayor de factores no identificados, que se encuentran presentes en las personas y grupos.

2.6 Resiliencia en ambientes laborales nocivos

Como ya se describió previamente el vocablo "Resiliencia" tiene su origen en el latín en el término "Resilio", que significa volver atrás, volver en un salto, rebotar. Claramente el término fue adaptado a las Ciencias Sociales para caracterizar a los sujetos que a pesar de haber nacidos y vivir en situaciones de adversidad, se desarrollan psicológicamente sanos y exitosos. En idioma castellano, tradicionalmente el término resiliencia se usa en el campo de la física y se refiere a la capacidad que tienen los cuerpos para volver a su forma original luego de haber sufrido deformaciones producto de la fuerza (Suárez Ojeda, 2004).

Ciertamente al utilizar el término en Ciencias Sociales, debemos realizar la analogía con los cuerpos físicos y repensar el concepto en función de una

resistencia del sujeto a las adversidades que le ofrece su ambiente. Para ello es necesario tener presente que, los seres humanos mostramos reacciones distintas, bajo estímulos similares. Lo mismo ocurre frente a estímulos dolorosos o situaciones de adversidad o estrés, en donde las reacciones de los sujetos serán variadas e incluso opuestas.

Es así como se describen tres tipos de reacciones frente a estímulos dolorosos o adversos, a saber:

- *Personas que frente al dolor o la adversidad reaccionan con conductas de vulnerabilidad frente al estímulo.*
- *Personas que permanecen indiferentes o existe una ausencia de reacción frente a la situación.*
- *Personas resilientes, resistentes al estímulo adverso y que logran alcanzar una adecuada calidad de vida a pesar de las condiciones negativas para su desarrollo.*

Al tercer punto podemos agregar que son personas con la capacidad de construir positivamente conductas frente a la adversidad y su comportamiento se caracteriza por ser sociablemente aceptable (Kotliarenco, 1997).

En la misma línea de esta definición, se puede agregar que la resiliencia no sólo es un fenómeno que lo observamos a nivel individual, sino que podemos hablar de familias resilientes, y grupos y comunidades con características resilientes. Así entonces la podemos definir como "Una capacidad universal que permite a una persona, grupo o comunidad prevenir, minimizar o superar los efectos perjudiciales de la adversidad (The International Resilience Project, Canadá 1996).

En este sentido, como señala Rutter, la resiliencia hoy día debe considerarse como alcanzar un nivel de desarrollo normal en todas las dimensiones que componen al ser humano, vale decir en lo físico, cognitivo, emocional y social (Suárez Ojeda 2004).

Del mismo modo, la resiliencia no debe considerarse como un estado permanente y de total invulnerabilidad. Las personas, familias y grupos con características resilientes, presentarán momentos y episodios de mayor debilidad y susceptibilidad, en tanto en otros momentos su resistencia, adaptación y superación de los obstáculos, aparecerá nítidamente en su actuar.

2.6.1 Perfil de una persona resiliente

Una persona con características resilientes es aquella que es capaz de establecer relaciones sociales constructivas, tiene un sentido de sí mismo positivo, dimensiona los problemas, tiene sentido de esperanza frente a las dificultades, extrae significado de las situaciones de estrés, desarrolla iniciativa y se fija metas posibles de alcanzar (Saavedra, 2004).

Esta persona presenta una serie de factores internos que actúan como protectores, a saber:

- a.- Presta servicio a los otros o a una causa.*
- b.- Emplea estrategias de convivencia, es asertivo, controla sus impulsos.*
- c.- Es sociable.*
- d.- Tiene sentido del humor.*
- e.- Tiene un fuerte control interno frente a los problemas.*
- f.- Manifiesta autonomía.*
- g.- Ve positivamente el futuro.*
- h.- Es flexible.*
- i.- Tiene capacidad para aprender y conectar los aprendizajes.*
- j.- Capacidad para auto motivarse.*
- k.- Percibe competencias personales.*
- l.- Hay confianza en sí mismo.*

También existirían factores ambientales que apoyarían y favorecerían las características resilientes:

- a.- *El ambiente promueve vínculos estrechos.*
- b.- *El entorno valora y alienta a las personas.*
- c.- *Se promueve la educación.*
- d.- *Ambiente cálido, no crítico.*
- e.- *Hay límites claros.*
- f.- *Existen relaciones de apoyo.*
- g.- *Se comparten responsabilidades.*
- h.- *El ambiente es capaz de satisfacer las necesidades básicas de las personas.*
- i.- *El entorno expresa expectativas positivas y realistas.*
- j.- *Promueve el logro de metas.*
- k.- *Fomenta valores pro sociales y estrategias de convivencia.*
- l.- *Hay liderazgos claros y positivos.*
- m.- *valora los talentos específicos de cada persona.*

Claramente no se espera que todos estos elementos estén presentes en el sujeto o su ambiente para que se favorezca la aparición de conductas resilientes, pero es deseable que gran parte de ellas estén total o parcialmente desarrolladas (Saavedra, 2004).

Hay que subrayar que más que una lista de rasgos personales p sociales, éste debe considerarse como un proceso dinámico.

2.6.2 Ambientes laborales “tóxicos” que generan riesgo

Al igual como existen ambientes que promueven conductas positivas y condiciones propicias para la resiliencia, existen entornos que generan gran tensión en las personas y dificultan su normal desarrollo (Zaldivar, 1996).

En esta dirección existen elementos ambientales físicos que interfieren como: el ruido, iluminación débil, falta o mala ventilación, hacinamiento. Por su parte existirían elementos organizacionales que afectaría, tales como: estilos de

dirección o liderazgo inadecuados, ambigüedad en los roles, introducción de cambios repentinos, condiciones ambientales desagradables.

Las personas que laboran, también contribuyen a generar algunas tensiones, a saber: características de personalidad inadecuadas, nivel de preparación para la tarea insuficiente, expectativas poco realistas, estilos cognitivos poco adecuados a la tarea, relaciones conflictivas, discriminación, trato impersonal, falta de apoyo afectivo, poca cooperación entre pares.

En torno a lo anterior se han identificados algunas características de climas sociales que no promueven un desarrollo positivo de las personas en su organización:

- a.- Las personas perciben injusticias.*
- b.- Los sujetos sienten que no se les reconoce.*
- c.- Presencia de descalificaciones.*
- d.- Sobre dimensionar los errores por sobre los aciertos.*
- e.- Las personas se sienten “invisibles”.*
- f.- Hay marginación de algunas personas.*
- g.- Las personas desconocen las normativas de la organización.*
- h.- Las normas son arbitrarias.*
- i.- Existe rigidez en la aplicación de las normas.*
- j.- Los sistemas de información son poco claros.*
- k.- Se interfiere el contacto y crecimiento personal.*
- l.- Se ponen obstáculos para la creatividad.*
- m.- No se enfrentan los conflictos.*

Sin lugar a dudas, las anteriores características interfieren en el normal desarrollo de una persona o una organización, afectando la convivencia, la percepción de si mismo, la autoestima, los niveles de satisfacción y en definitiva la salud psicológica y física de quienes trabajan en dichos ambientes (Delval, 1996).

Del mismo modo en definitiva estas situaciones se traducirán en baja productividad, rotación del personal, mayor número de ausentismo laboral, mayor gasto médico, mayores costos de producción y elevación del gasto privado y gubernamental.

2.6.3 Efectos personales, laborales y sociales

Los ambientes laborales nocivos, descritos anteriormente, afectan de manera directa la vida de las personas, los grupos y la sociedad en general, tanto a nivel personal, laboral como a nivel macrosocial.

En el primer nivel, los individuos desarrollan síntomas de ansiedad, sensación de amenaza, miedos y fobias. Es frecuente ver problemas a nivel de concentración e interferencias en la memoria. Por otro lado baja el sistema inmunológico y los sujetos desarrollan con mayor frecuencia enfermedades comunes o bien aparecen somatizaciones reactivas a los conflictos vividos. Hay conductas de evitación hacia el ambiente laboral generando situaciones de ausentismo “voluntario” y desmotivación hacia la tarea. Aparecen algunos síntomas clínicos clásicos de estrés, tales como alteraciones del sueño, alteraciones en la conducta sexual, depresión, adicciones, irritabilidad, aislamiento, bajo auto concepto (Saavedra, 2005).

En el nivel laboral se ve afectada tanto la calidad como la cantidad de producción, se interfieren los canales de comunicación, desciende la creatividad, disminuye la motivación hacia la tarea, hay despreocupación por la satisfacción de los clientes, aumentan los accidentes laborales, el ausentismo y las licencias por enfermedad.

En el nivel macrosocial se observa pérdida de fuerza laboral, muchas veces con buenos niveles de capacitación, mayor gasto económico a las empresas y al estado, generación anticipada de pensiones por enfermedad, aumento del gasto

en los servicios de salud, se genera una percepción negativa hacia los efectos del trabajo, el cual es visto como una carga y no como una oportunidad de crecimiento (Saavedra, Op. Cit. 2005).

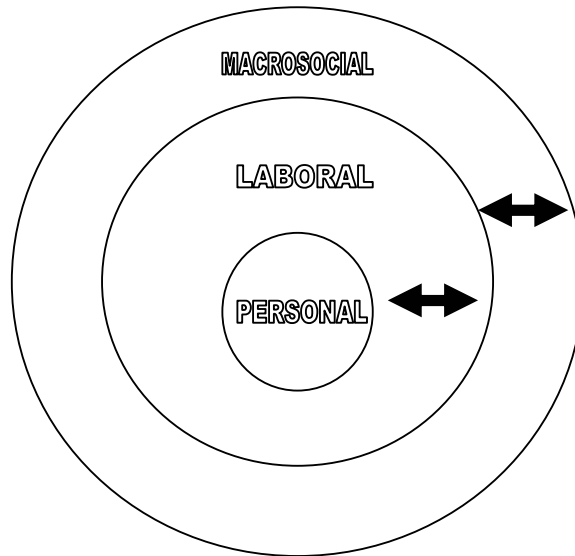


Fig. 5 Modelo circular de los efectos laborales nocivos (Saavedra, 2005).

2.6.4 Promoción de la resiliencia en los grupos de trabajo

Desde la teoría de la Resiliencia y su promoción, se describen algunas estrategias factibles de ser desarrolladas en los ambientes laborales, como una forma de potenciar a las personas y evitar los efectos nocivos de ambientes de trabajo tensionantes

De una manera proactiva, las personas involucradas, sean trabajadores, directivos, asesores u otros, podrían intervenir al menos en las siguientes áreas:

a.- Enriquecer 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.

b.- Se deben fijar límites claros y firmes para el funcionamiento laboral, es deseable que dichos límites sean consensuados entre los trabajadores logrando así mayor compromiso en la aplicación de los mismos.

c.- Enseñar habilidades de convivencia, 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).

d.- Ser capaces de 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.

e.- Desarrollar expectativas elevadas pero realistas, lo que implica 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.

f.- Promover la participación de los trabajadores, que implica hacerlos partícipes de tomas de decisiones, generación de nuevas ideas, búsqueda colectiva de soluciones, afrontamiento colectivo de las dificultades, distribución de las responsabilidades.

A lo anterior puede agregarse el promover ambientes de trabajo saludables, como tradicionalmente se han descrito (Filippi, 2003):

- *Lugares de trabajos con políticas claras de salud.*
- *Promover alimentación saludable.*
- *Incluir la ergonomía y la actividad física (recreativa) en la jornada laboral.*
- *Generar ambientes libres de humo.*
- *Crear programas preventivos de salud laboral.*
- *Desarrollo de actividades artísticas, recreativas, de asociatividad.*

2.6.5 Hacia la definición de un ambiente laboral resilientes

Hoy día son numerosos los estudios que hacen referencia a situaciones laborales que afectan la salud de los trabajadores. Los conceptos tradicionales de estrés psicológico, el burnout, y más recientemente el mobbing o acoso psicológico laboral, nos interpelan a mirar el lugar de trabajo como un potencial ambiente de riesgo para las personas, que de no mediar un interés por el cuidado que quienes laboral, convertiremos dichos lugares en espacio nocivos para el desarrollo de los sujetos.

Al respecto podemos aventurar una posible definición de lo que consideraríamos un ambiente laboral resilientes:

Un ambiente laboral resiliente, es aquel que en momentos de cambios provocados por circunstancias económicas o sociales y / o producto de las tensiones propias del fenómeno de la globalización o el mercado, son capaces presentar un desempeño superior a otras y obtienen beneficios adicionales a partir de situaciones adversas o imprevistas.

Son instituciones que se reconocen a si mismas como formadas por personas y por tanto más allá de sus estructuras o límites jurídicos, se perciben como dependientes de la dinámica humana y por tanto deberá poner atención a los estados psicológicos y físicos de sus integrantes.

Son instituciones que, si bien no son impermeables a las tensiones externas e internas, saben sobreponerse en situaciones de crisis, buscando en sus propios trabajadores los recursos y potencialidades que le permitan seguir adelante.

Son instituciones que estarán atentas a los cambios ambientales y por tanto reaccionarán oportunamente frente a las exigencias del entorno, siendo capaces de renovarse y ajustarse a las nuevas demandas.

Son instituciones innovadoras y creativas, que valorarán las capacidades de sus trabajadores y tomarán en cuenta sus aportes.

Son instituciones democráticas, que valoran lo colectivo, la transparencia en el proceso comunicacional, la participación en la toma de decisiones y creen en sus trabajadores. Son ambientes laborales que al tener al centro a la persona, acercarán el proyecto institucional al proyecto propio de desarrollo de cada trabajador. Así las metas de la Institución no podrán estar ajenas a las metas de cada sujeto.

M

odelo de

resiliencia estratégica,

para la gestión del

talento humano

Cada quien tiene habilidades que nos diferencian de los demás. Sin embargo existen algunas en común, como el deseo de ser competente y contendiente

I.E.P.M

La elaboración del siguiente modelo es el resultado de complementar los modelos existentes de la construcción de la resiliencia. Sin embargo este modelo funge como recurso analógico para su potencialización en personas grupos y organizaciones, ya sean lucrativas o no, y debido a que la mayoría de las personas cuentan con cualesquiera de los elementos de los modelos de resiliencia, la dirección del *Modelo de Resiliencia Estratégica para la Gestión del*

Talento Humano es potencializar estos elementos con los que se cuenta o identificarse con otro para complementarse y desarrollarse de manera activa y dinámica en las organizaciones

3.1 Justificación

Las personas y los grupos deben considerarse como de alto valor para el desarrollo de la sociedad, del que debe aprovecharse su talento, capacidad, vitalidad, energía y resiliencia para participar activamente en ella. Así que por medio de este trabajo se busca dotar al individuo, al grupo y la organización de habilidades y estrategias resilientes, basadas en el *Modelo de Resiliencia Estratégica para la Gestión del Talento Humano* (Picazo, 2007) ya que para quienes conformen una organización, cada uno de los elementos del modelo les pueda permitir identificar, adquirir, aprender, potencializar, una o varias competencias y/o estrategias resilientes que serán descritas más adelante. Ya que regularmente se aprecia más la función de una maquina que el de una persona.

Se revisarán actualmente tres temáticas, sobre las que se ha venido trabajando, y por las cuales se apuesta fuertemente dentro de las propuestas de intervención derivadas de la resiliencia: la persona, el grupo y la organización. Si bien es cierto que ya antes se habían contemplado por Robbins en (1994), no es sino hasta hace pocos años, que organismos importantes a nivel internacional, se dieron cuenta de su importancia, considerando que la resiliencia es un factor inherente en el desarrollo humano en las organizaciones y la producción en las empresas, por que finalmente las organizaciones la hacen las personas. Como se puede ver, es el interés oficial, el potencializar las habilidades resilientes, en los que, son maldichos la materia prima de la economía de este país (los trabajadores). Esta es la idea, sobre la que se basa el éxito de diversos programas a nivel organizacional, en diferentes puntos del planeta, es también la apuesta de gran parte de investigadores e interventores resilientes.

En este caso la resiliencia, aporta una visión nueva y diferente a lo ya existente en la psicología, sobre modelos y propuestas existentes para desarrollar habilidades para la vida o para el óptimo desarrollo humano en su lugar de trabajo, ya que no existen en México propuestas, modelos y/o estrategias de Resiliencia en el ámbito organizacional, ya que aunque se conoce a la resiliencia y se le ha vinculado por razones obvias con la psicología de diversas maneras, el trabajo de ésta a sido la mayoría de las veces desde una perspectiva , clínica, social, y no ha prosperado en lo referente a lo organizacional.

El papel del psicólogo organizacional es por todos conocido como aquel profesional que se encarga de los procesos del individuo en la organización y que lleva a cabo técnicas elementales y clásicas para su funcionamiento tales como: el reclutamiento y selección, capacitación, medición del desempeño y clima laboral, etc. Sin embargo las habilidades con las que cuenta este profesional de la psicología pueden llegar a ser más relevantes en la organización como en procesos y decisiones con los directivos, como consultor y agente de cambio, etc., es decir el psicólogo puede hacer cosas gerenciales de mayor funcionalidad que las que regularmente realiza.

El impacto de una propuesta de potencialización de estrategias resilientes en las organizaciones en diferentes sectores de la población mexicana, es incalculable, ya que brinda a través de una propuesta innovadora, la potencialización de sus propios recursos y, de sus habilidades y factores resilientes; una alternativa de desarrollo humano real y concreta, tanto de manera individual y grupal en la organización. Ya que para el INEGI (2004) existen en México poco más de 97 millones de personas de las cuales el 72% realiza una actividad por la cual es remunerada. Por ello el *Modelo de Resiliencia Estratégica para la Gestión del Talento Humano* es aplicable en este porcentaje de la sociedad en México.

La realización de esta propuesta es por muchos motivos, viable y sustentable. Por un lado responde a una de las necesidades básicas de un sistema social, implementar programas costeables (materiales y humanos) que permitan el mejor desarrollo de sus integrantes. Y a futuro diseñar una serie de instrumentos con principio psicológico, que permitan identificar la resiliencia en las personas, así como el conocer cuales son los factores involucrados en el proceso de la resiliencia, en una u otra situación o escenario, ya sea individualmente o de forma colectiva debido a las siguientes características Fig 2:

Individual: porque cada una de las personas que integran una organización tiene habilidades diferentes para afrontar una adversidad, sus competencias se desarrollan de manera diferente ya que provienen de diferentes contextos, idiosincrasias, nivel educativo, económico etc.

Grupal: porque cuando el individuo se conjunta con otras personas sus objetivos y comportamientos cambian respecto a la presión de los demás integrantes, por lo tanto las habilidades y competencias en conjunto son diferentes y varían conforme a los objetivos.

Organizacional: porque cuando existe una identificación de los individuos y los grupos con ella, los objetivos que se persiguen a pesar de que cada quien los busque de manera personal serán a favor de uno solo, es decir la institución que los identifica como parte de ella siguiendo una misma misión y comparten la visión a futuro, esto debido a que si a la institución obtiene resultados favorables los integrantes de ella también se verán beneficiados.

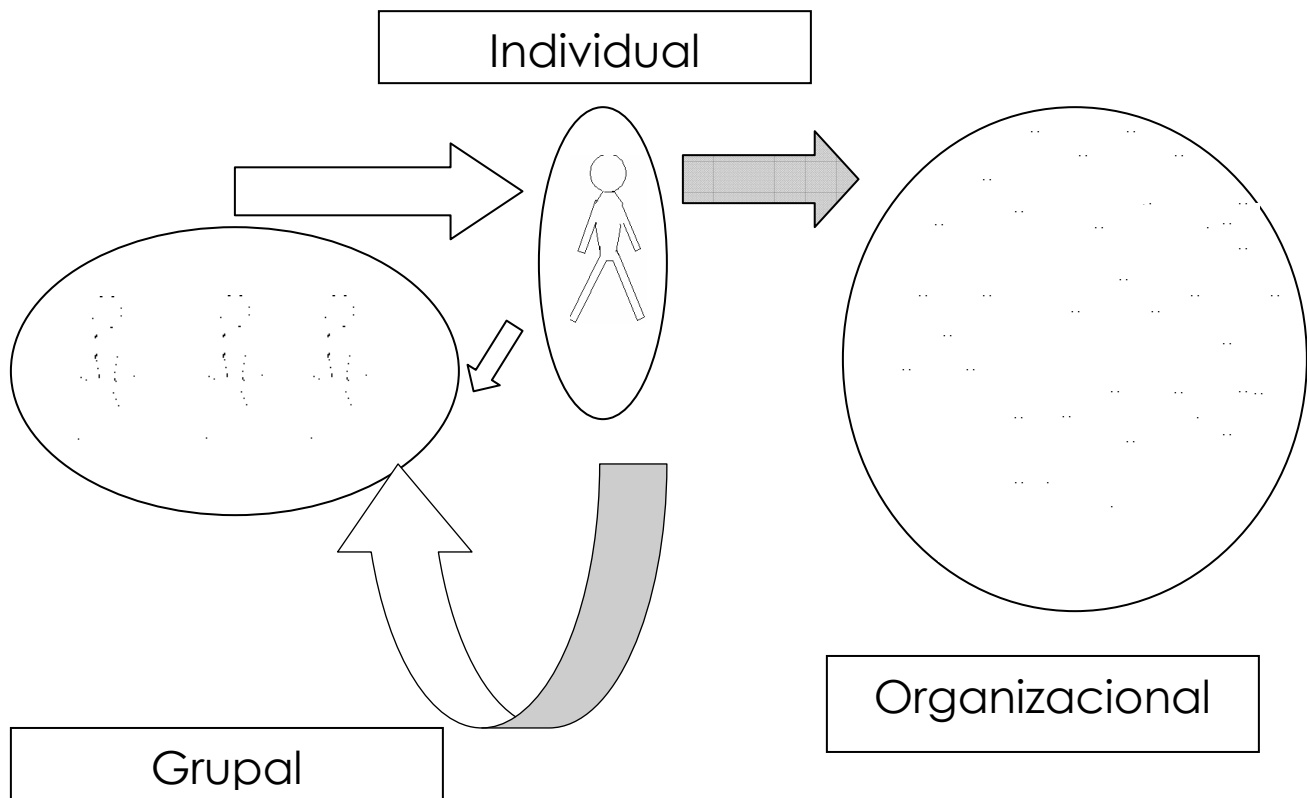


Fig. 6 Dirección del Modelo de Resiliencia Estratégica para la Gestión del Talento Humano (Picazo, 2007)

3.2 Alcances y límites

El *Modelo de Resiliencia Estratégica para la Gestión del Talento Humano* permite llevar a cabo técnicas psicológicas desde una perspectiva en donde se involucren mayores competencias laborales, que permitan extinguir la burocratización del personal y convertirlos en plurifuncionales sin explotar indebidamente sus habilidades y sus condiciones de trabajo, por el contrario adquirir nuevo conocimiento para favorecer su funcionamiento en las organizaciones y fuera de ellas. Es importante que la divulgación del modelo se de a conocer a la mayoría de las personas que realizan una actividad productiva, a que están expuestos cada día más a condiciones adversas desde la salida hacia su lugar de trabajo y repercute a la llegada a su hogar.

El alcance más significativo es que pese a centrarse en las personas, que son *las que verdaderamente hacen las instituciones* estas también pueden verse beneficiadas ya que la producción depende totalmente del comportamiento del individuo y los grupos que laboran ahí y al adquirir o llevar a cabo estas estrategias existirá un probable incremento en la producción por el nuevo conocimiento adquirido.

Una de las limitantes que probablemente pueda enfrentar el *Modelo de Resiliencia Estratégica para la Gestión del Talento Humano* es la aceptación por parte de los representantes de los intereses económicos de las organizaciones ya que pese a que según la Ley Federal del Trabajo fue redactada pensando en los intereses de los trabajadores sean cualesquiera que sean, capacitación, lugares adecuados para trabajar, etc. Consideran que los temas que involucren al personal de su empresa son una inversión innecesaria o que influye en la producción o comportamiento de los grupos o individuos.

Pese a eso dependerá de las competencias del psicólogo, la identificación, la intervención, los resultados y el seguimiento a todos o algunos de los elementos que conforman el *Modelo de Resiliencia Estratégica para la Gestión del Talento Humano*

3.3 Recomendaciones

Es recomendable que para la explicación o ejecución de cada uno de los componentes del modelo se utilicen técnicas que favorezcan la dinámica de grupo si son 2 o más personas, o técnicas para aprendizaje significativo si es de manera individual ya que de ellas dependerá si existe identificación de las personas con los elementos del modelo.

Por otro lado la implementación del modelo hipotéticamente puede tener mayor viabilidad en organizaciones que apenas se incursionen en el mercado ya que

probablemente no existan “vicios” comportamentales en las diferentes áreas que lo conformen, como la burocratización, los sindicatos, el boicot entre los trabajadores, los intereses individuales ventajosos; es decir en una empresa que invierta y considere a los miembros que la conforman. Pese a eso no quiere decir que el modelo no pueda tener efecto en organizaciones con las características antes mencionadas, por el contrario siempre existen motivos para modificar sobre la marcha algunas irregularidades que presenta la organización y se pretenda obtener mejoras en su funcionamiento individual o colectivo.

Hay diversas maneras para llevar a cabo el *Modelo de Resiliencia Estratégica para la Gestión del Talento Humano* desde las microempresas que tienen no más de 5 integrantes hasta las medinas o transnacionales donde su nómina está constituida por miles de trabajadores. No obstante la creatividad y el buen manejo de grupos permitirán la aceptación del modelo en cualquier circunstancia o características de las organizaciones

Dentro de otros alcances inmediatos se pueden mencionar, la divulgación del concepto, su aplicación y la generación de redes de apoyo a nivel institucional, para fomentar la cultura de la resiliencia estratégica desde una postura real y aplicable, bajo la premisa de enriquecer el conocimiento existente sobre el tema y actualizarlo, la posibilidad de formar parte de diversos programas de cultura laboral, etcétera.

3.4 Metodología

El modelo es el resultado de una investigación documental para detectar las necesidades de información sobre la resiliencia y su integración al campo laboral ya que el trabajo como etapa productiva del hombre también repercute en su comportamiento y capacidad de adaptación ante una etapa de la vida, donde física y psicológicamente tendrá algún desgaste por un sin fin número de presiones, ya que como cualquier trabajo es entendido como intercambio de energía por la cual se es

remunerado y por ello no deja de ser vulnerable ante los factores estresares, de riesgo que produce. Por ello este modelo esta dirigido para todas las personas que realizan una actividad productiva en el país, sin importar el sueldo y las actividades que realicen. Es decir a la esencia de las organizaciones lucrativas o no. Así como a las personas responsables del área de capacitación ya que el modelo permite relacionarlo con cualquier variable de la psicología organizacional

El Modelo de Resiliencia Estratégica para la Gestión del Talento Humano (Picazo, 2007) no solo va dirigido a los trabajadores de producción directa como obreros, empleados administrativos, empleados por honorarios, sino a todos aquellos que conforman la organización en su dirección, gerencias y mesa directiva ya que el hecho de existir comunión entre los miembros sin considerar las jerarquías indudablemente los resultados justifican los medios para obtener lo que se pretende (Chiavenato, 2000).

La ejecución del modelo dependerá de actividades clásicas de la psicología organizacional como la planeación estratégica, redacción de objetivos, prevención de contingencias, análisis de brechas, capacitación, reclutamiento y selección basada en competencias resilientes, relaciones obrero-patronales efectivas etc. Las características de las actividades que llevaran a cabo se describirán más adelante en las actividades del punto 3.5 de la propuesta y dependerá mucho de la creatividad y dirección de los objetivos de la organización para poder llevarla a cabo.

3.5 Modelo de resiliencia estratégica en la gestión del talento humano

Modelo Individual

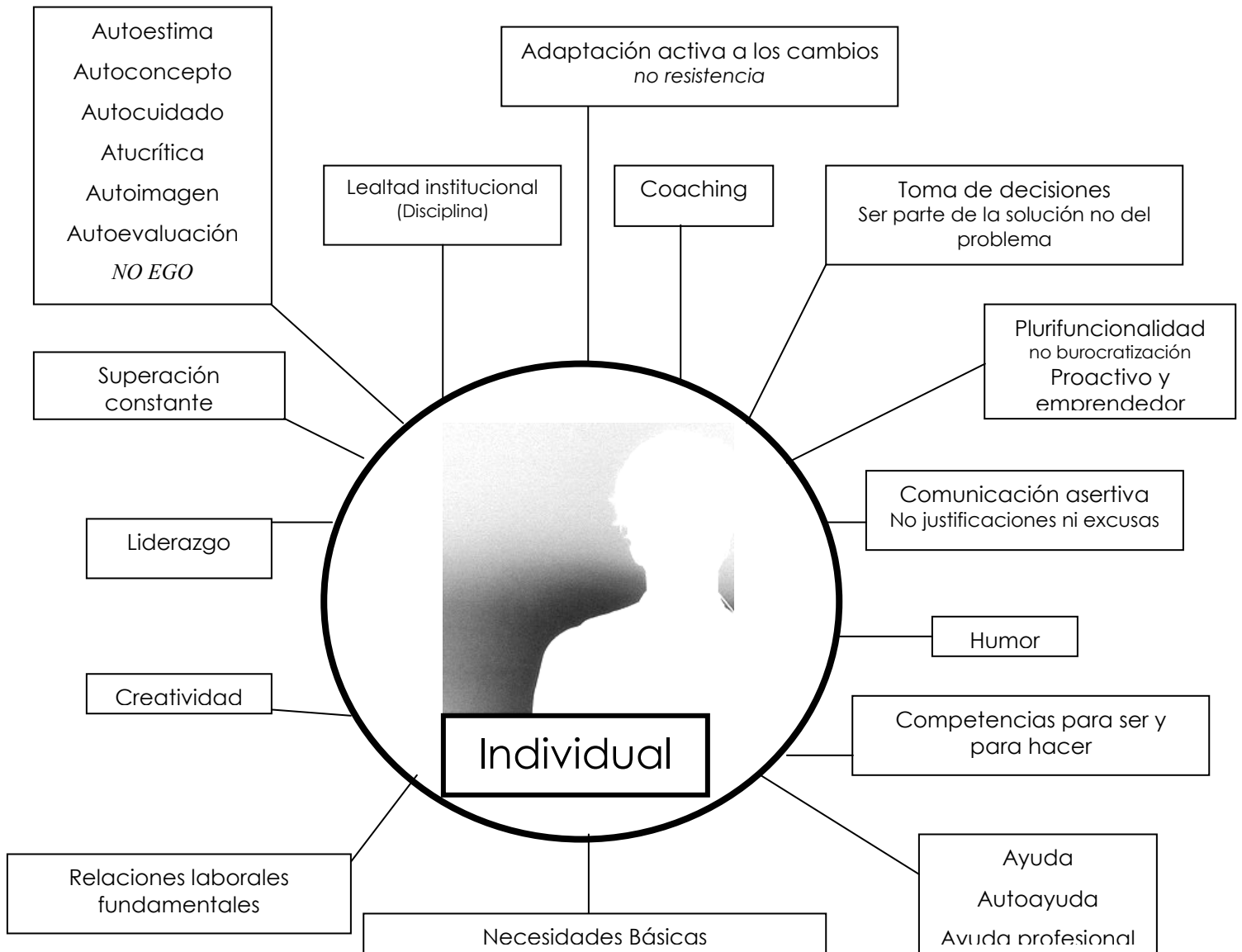


Fig.7. Modelo individual de Resiliencia Estratégica en la Gestión del Talento Humano

Modelo Grupal

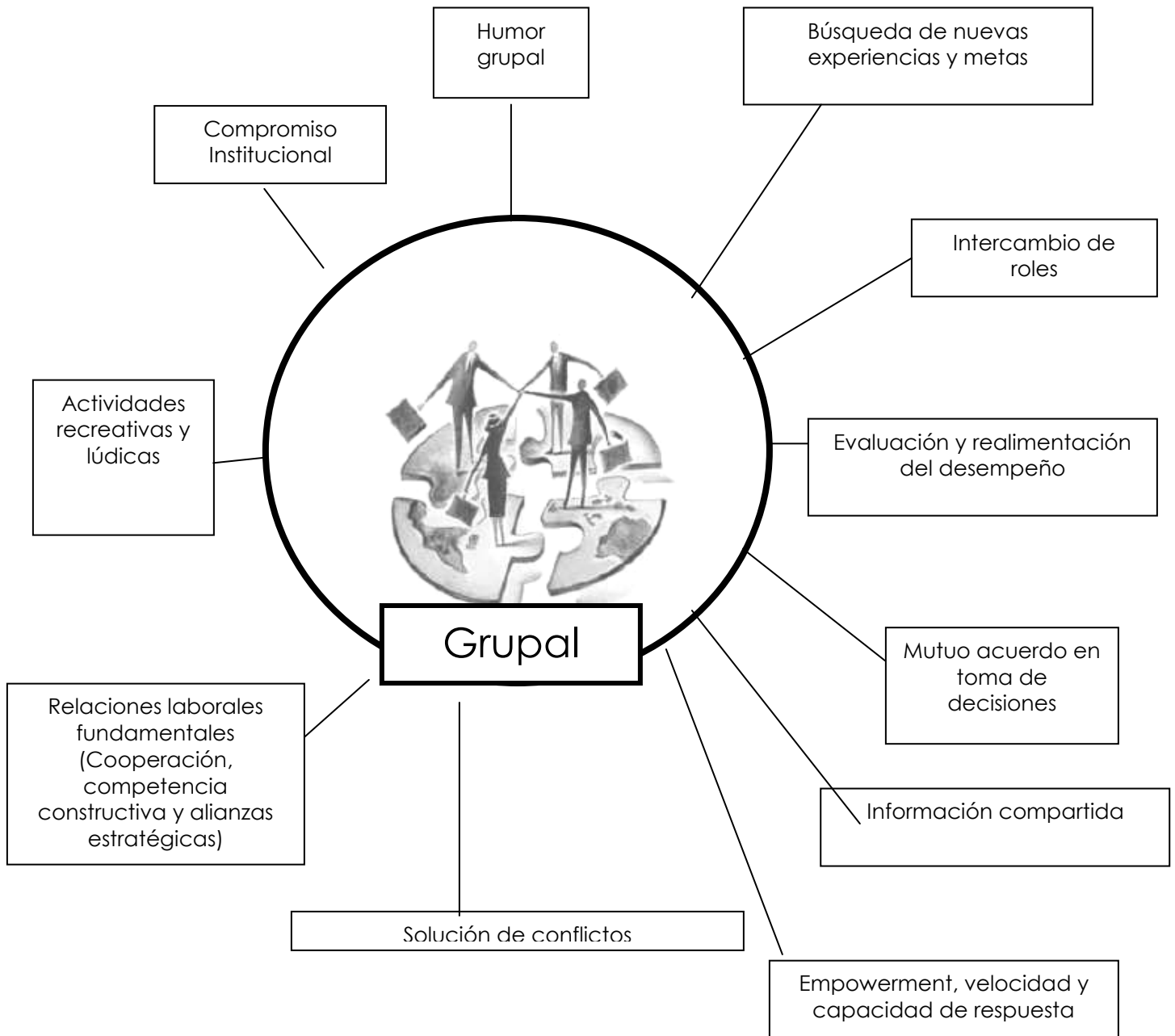


Fig. 8. Modelo grupal de Resiliencia Estratégica en la Gestión del Talento Humano

Modelo Organizacional



Fig. 9. Modelo organizacional de Resiliencia Estratégica en la Gestión del Talento Humano

3.6 Actividades

Para la ejecución del *Modelo de Resiliencia Estratégica para la Gestión del Talento Humano* se proponen y sugieren algunas de las siguientes actividades en su mayoría para la organización, ya que los elementos del modelo individual y grupal son competencias que regularmente son adquiridas previamente por los trabajadores en diferentes contextos (hogar, trabajos anteriores, escuela, vida cotidiana, capacitación previa etc.):

Actividad	Características	Responsable
<i>Planeación Estratégica Resiliente</i>	<i>Actualización o creación basada en intereses reales tales como una misión y una visión que más que una meta sean el medio para llegar a ella, considerando los valores de los miembros de la organización. Redactándola en un sentido en donde a pesar de la adversidad que se presente en el ambiente, se tengan elementos para alcanzar los objetivos y crear una cultura organizacional.</i>	<i>Organización</i>
<i>Promover un ambiente laboral resiliente</i>	<i>Un ambiente laboral resiliente, es aquel que en momentos de cambios provocados por circunstancias económicas o sociales y / o producto de las tensiones propias del fenómeno de la globalización o el mercado, son capaces presentar un desempeño superior a otras y obtienen beneficios adicionales a partir de situaciones adversas o imprevistas.</i>	<i>Organización</i>

<p><i>Reconocimiento del talento humano</i></p>	<p><i>Es decir que se reconocen a si mismas como formadas por personas y por tanto más allá de sus estructuras o límites jurídicos, se perciben como dependientes de la dinámica humana y por tanto deberá poner atención a los estados psicológicos y físicos de sus integrantes.</i></p>	<p><i>Organización</i></p>
<p><i>FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)</i></p>	<p><i>Llevar a cabo por lo menos una vez al año un análisis FODA de cada departamento o programa esto para estar mas atentas a los cambios ambientales y por tanto reaccionarán oportunamente frente a las exigencias del entorno, siendo capaces de renovarse y ajustarse a las nuevas demandas.</i></p>	<p><i>Organización y grupos</i></p>
<p><i>Análisis de contingencias</i></p>	<p><i>Por lo menos de deberán llevar a cabo 2 análisis de contingencias por año, donde las variables son: estado actual-contingencia-estado deseado, con el fin de favorecer el cumplimiento de objetivos de la organización así como para identificar los problemas y reconocer las fortalezas con las que se cuenta en la empresa para afrontarlos.</i></p>	<p><i>Organización y grupos</i></p>
<p><i>Capacitación funcional</i></p>	<p><i>Realizar 2 cursos de capacitación por año en donde los temas sean referentes a las necesidades reales de los trabajadores, esto con</i></p>	<p><i>Organización</i></p>

	<i>el objetivo de que adquieran nuevas competencias laborales y favorezca la producción en la empresa.</i>	
<i>Prevención de riesgos integrales</i>	<i>Elaborar un programa que se responsabilice de la salud integral de los trabajadores que incluya la protección civil, la seguridad e higiene, solución de problemas personales, solución de conflictos grupales, etc. Basado en la atención individualizada con respectivo seguimiento.</i>	<i>Organización</i>
<i>Selección por competencias</i>	<i>Al llevar a cabo la selección del personal para ocupar un lugar en la organización, es importante elaborar un perfil basado en las competencias que necesite el puesto, así como considerar las respuestas de la persona ante situaciones adversas externas e internas.</i>	<i>Organización y grupos</i>
<i>Cultura organizacional admirable</i>	<i>Realizar actividades que involucren a todo el personal de la organización a través de eventos que se identifiquen con la filosofía de la empresa, así como promover la cultura deportiva y la recreación.</i>	<i>Organización</i>
<i>Búsqueda de nuevas experiencias (Mercados, clientes, mayor</i>	<i>Asistir a congresos o eventos que promuevan la innovación de los productos, para favorecer la productividad, incrementar la cartera de clientes, así como buscar la supervivencia y el crecimiento en el mercado</i>	<i>Organización</i>

<i>calidad en los productos y servicios)</i>		
<i>Certificación</i>	<i>Considerar las certificaciones y normas constantes y actualizadas que existen, para ser considerados por los clientes como una empresa en competencia y participe en los máximos estándares de calidad.</i>	<i>Organización</i>
<i>Reglamentos y códigos de conducta</i>	<i>Enseñar habilidades de convivencia, 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).</i>	<i>Organización</i>
<i>Motivación</i>	<i>Desarrollar expectativas elevadas pero realistas, lo que implica 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.</i>	<i>Organización y grupos</i>

<i>Evitar el autoritarismo y hermetismo en la toma de decisiones</i>	<i>Promover la participación de los trabajadores, que implica hacerlos partícipes de tomas de decisiones, generación de nuevas ideas, búsqueda colectiva de soluciones, afrontamiento colectivo de las dificultades, distribución de las responsabilidades.</i>	<i>Organización y grupos</i>
<i>Actualizar la imagen corporativa</i>	<i>Crear una imagen real y representativa de la cual los miembros de la organización se sientan identificados además de que contar con un imagotipo o logotipo incrementa la identificación de los empleados con la cultura organizacional</i>	<i>Organización</i>
<i>Infraestructura ergonómica</i>	<i>Acondicionar los espacios de trabajo de tal manera que el miembro de la organización pueda llevar acabo sus actividades sin ningún contratiempo, ya que al contar con espacios con estas condiciones las empresas ahorran mucho dinero debido a que las condiciones son optimas y no repercutirá en la salud del empleado</i>	<i>Organización</i>

Conclusiones

Lo que sabemos es una gota de agua; lo que ignoramos es el océano
Isaac Newton

La presente tesina trata de encaminar una alternativa que difiere de la visión clásica de la administración de recursos humanos en las organizaciones, donde el capital humano es visto todavía como una “parte más de la empresa que se puede suplantar y desechar, cual si fuere una “refacción” de una maquina”. Por ende la nueva perspectiva denominada gestión del talento humano permite tener una visión más significativa del talento de las personas y, aunque el diccionario de la lengua defina al talento como una capacidad individual, más vinculada a la inteligencia, no limita cada una de las competencias previamente adquiridas o aprendidas posteriormente por las personas, por el contrario nos vamos a referir a aquél que necesita de una organización para desarrollarse plenamente y que va más allá de la inteligencia lógico matemática.

Los profesionales con talento no son sólo los extraordinarios, como regularmente se les considera a los líderes o a los dueños de las organizaciones, por el contrario; si no a todos aquellos que contribuyeron con el éxito de las empresas. De esta manera, a la persona con talento debe considerarse como un profesional comprometido que

pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. En otras palabras, es la *materia prima* que constituye el talento organizativo. Sin embargo son pocas las organizaciones que ven en sus integrantes a posibles talentos o alguien quien puede multiplicar el recurso financiero de las organizaciones, la mejora continua, y el incremento de la producción a través de sus decisiones.

Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente exigente, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio.

Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano, el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sustentabilidad y ventaja competitiva a la empresa, es, adaptarse al talento humano.

Dicha adaptación es la condición primordial para sobrevivir, crecer y triunfar. Las empresas mexicanas necesitan urgentemente evolucionar, ya que con la apertura de las fronteras y el rápido establecimiento de empresas extranjeras es necesario que compitan para llegar a ser más eficientes y proporcionar servicios y/o productos con calidad y excelencia altamente competitiva.

Una alternativa para ir a la par de dichos cambios es implementar *el modelo de resiliencia estratégica en la gestión del talento humano*, un cambio planeado en la organización, que vaya dirigido al individuo, a los grupos y a las organizaciones, es decir, aplicar el desarrollo organizacional.

La realización de esta propuesta es por muchos motivos, viable y sustentable. Por un lado responde a una de las necesidades básicas de un sistema social, implementar

programas costeables (materiales y humanos) que permitan el mejor desarrollo de sus integrantes. Y a futuro diseñar una serie de instrumentos con principio psicológico, que permitan identificar la resiliencia en las personas, así como el conocer cuales son los factores involucrados en el proceso de la resiliencia, en una u otra situación o escenario laboral, ya sea individualmente o de forma colectiva

Por ello la resiliencia estratégica es una opción que permite potencializar en el individuo sus propios recursos, así como sus habilidades, competencias laborales y factores resilientes; una alternativa de desarrollo humano real y concreta, tanto de manera individual y grupal en la organización.

En el individuo existen diversas competencias laborales, algunas de ellas son utilizadas en contextos ajenos a su lugar de trabajo, ya puede ser en su hogar, lugares anteriores de trabajo y en el transcurso de su vida, en donde adquieren habilidades que transmiten a su lugar de trabajo y, aprovechan sus antecedentes para explotarlos y crecer de la mano con las organizaciones. Sin embargo la resiliencia como concepto psicosocial aplicado al mundo empresarial, permite tomar una gama de direcciones o caminos que con base a lo que previamente se presentó en el modelo permite generar nuevas alternativas para resistir grandes tensiones en la persona y las personas.

La respuesta ante estas situaciones depende de la conducta de los miembros de la organización y varía según el estado emocional de los mismos. La emoción es un estado interno (fisiológico y psicológico) de los individuos que es provocado por la respuesta interna del sujeto ante un estímulo que se percibe como agradable o desagradable. Estas reacciones pueden ser funcionales y disfuncionales para el individuo y para la organización, el cual está sujeto además a un rol específico dentro y fuera de la misma y se espera que actúe de acuerdo dicho rol.

Por ejemplo, un subordinado que está siendo amonestado de forma violenta por su jefe, percibe dicha situación como una amenaza a su seguridad e integridad física y puede reaccionar huyendo o bien enfrentando la situación. El individuo no tiene opción de actuar de otra manera, ya que según estudios sobre las emociones y el comportamiento se han encontrado que el sistema nervioso está diseñando para asegurar que el individuo responda adecuadamente y expeditamente a las amenazas a su supervivencia.

La conducción adecuada de las emociones por parte de los miembros de una organización conlleva (teóricamente) a un impacto positivo en la eficacia de esta última. Sin embargo, el éxito de los líderes en la estimulación de ciertos estados emocionales adecuados para un incremento en el desempeño de las funciones, queda sujeto a un gran cúmulo de factores. Entre ellos se cuentan, principalmente, la capacidad de los miembros de la organización para elegir adecuadamente la decisión o acción pertinente y, las limitaciones de racionalidad que padecen los mismos líderes; por ello, resulta sumamente difícil establecer modelos de resistencia exitosos que faciliten la gestión cotidiana de las tareas y funciones de los miembros de la organización a su cargo.

Por ende con una previa formación basada en la metodología de la resiliencia los grupos y personas podrán adquirir herramientas para responder de manera creativa e inteligente ante estas situaciones estresantes. No obstante la organización también deberá contar con unos cimientos previamente establecidas basados en una estructura sólida respecto a su planeación estratégica, búsqueda de nuevas experiencia en el mercado y modelos de trabajo de participación del personal, competitividad, cultura organizacional etc. En donde el desarrollo personal y profesional de su plantilla o nomina sea valorada como inversión y no como un gasto u obligación que repercute en los presupuestos.

Por otro lado pero, contemplando a la nueva gestión del talento humano, que día con día presenta los cambios más significativos que han afectado a la visión clásica de la administración de recursos humanos en los últimos cincuenta años: el paso de la fuerza física a la especialización del conocimiento, del autoritarismo a la participación, las transformaciones de los sistemas políticos y de gobierno, el cambio global, el trabajo en equipo, el compromiso y la responsabilidad social y ecológica.

Pasa revista a las transformaciones que se llevan a cabo en las organizaciones que buscan el éxito a partir de nuevas filosofías con nuevos enfoques y que se conforman a partir de nuevos grupos humanos, renovados, con conocimientos actualizados y cuyo aprendizaje es permanente. Reseña como la cultura empresarial varía y sufre modificaciones y cambios sustanciales tanto en su cultura como en su comportamiento organizacional.

Para conseguir estos cambios, el modelo de resiliencia estratégica en la gestión del talento humano, muestra que es también indispensable la presencia de líderes con nuevos estilos y enfoques de dirección, que con su orientación puedan alcanzar efectividad en las personas y de la empresa bajo una perspectiva integral y que también obtengan una alta productividad en la organización. Con el fin de que las empresas retengan a sus mejores empleados/as con el fin de lograr su integración, desarrollo, compromiso y satisfacción.

Ya sea a nivel individual o grupal otro aspecto preocupante y común en las organizaciones laborales es el individualismo. Ya que en muchos de los trabajadores, el valor del compañerismo y la solidaridad laboral no es importante, y basta con poder establecer un mínimo aceptable de relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo para sentirse satisfechos en la Empresa.

Pese a que sociológicamente no es lo mismo ser una masa que un equipo. La masa es la gente en general. Una agrupación numerosa e indiferenciada de personas. En cambio, un equipo tiene varias características que enfatiza condiciones de éxito en las organizaciones entre las que se encuentran los valores laborales donde partir de intervenciones organizacionales concretas, (basadas en una filosofía humanista donde el respeto, la aceptación y la comprensión del trabajador) se opone a la descripción social y laboral, y dificulta el éxito de dichas intervenciones.

Además del trabajo del individuo, el trabajo en equipo debe ser otro punto a considerar por las organizaciones en ya que muchas veces los equipos superan el desempeño de los individuos, ya sea por sí solos o en grandes grupos organizacionales, sobre todo cuando se requiere de habilidad, juicio y experiencia múltiples y representan una de las mejores maneras para apoyar los cambios requeridos para alcanzar un alto desempeño organizacional.

Es común que las preocupaciones y diferencias individuales se pueden convertir en una fuerte fortaleza colectiva. Donde los equipos dan heterogeneidad al proceso de decisión. Esto nos brinda la oportunidad de tener más enfoques y de disponer de más alternativas. Para alcanzar objetivos, enriquecer y profundizar la obtención de información, mejorar continuamente la calidad, conjuntar la creatividad, motivar a empleados y por su puesto tomar decisiones de la organización.

La resiliencia como alternativa para no sólo resistir, sino construir a partir de un evento nocivo, que surge cuando la persona siente que las demandas de lo que hace o del medio en el que labora, son superiores a su capacidad de responder. Eso quiere decir, dos cosas: lo que la persona cree sobre sí misma que puede y no puede hacer.

Aunque históricamente, la resiliencia es un término originalmente utilizado en la física y posteriormente en niños y personas que viven y crecen ante situaciones adversas; diversas condiciones apuntan a aplicar el concepto de resiliencia a los

procesos grupales, como la combinación de una capacidad aprendida de resistir la destrucción, tanto en personas individuales como en sistemas sociales tales como las organizaciones, complementada por la habilidad de aprender de lo sucedido y buscar, conjuntamente, como convertir la crisis en oportunidad para el crecimiento.

En una crisis institucional y empresarial, como las que estamos enfrentando a diario en el mundo de hoy, muchas veces enfrentamos retos aparentemente imposibles y a veces tenemos que enfrentar un medio “nocivo”. Entonces podemos desbaratarnos, reaccionar negativamente y contribuir a la “insanidad”...o podemos desarrollar, individualmente y como equipos de trabajo, la resiliencia necesaria para asumir los enormes retos y salir triunfantes.

Afortunadamente para nosotros y el resto de la humanidad, los mismos estudios que descubrieron este fenómeno, también revelaron cómo ciertas personas y grupos lograron desarrollar la resiliencia, mientras otros no sabían cómo hacerlo o no querían comprometerse a hacerlo. El modelo de resiliencia estratégica procura identificar y apuntalar ciertos procesos interactivos fundamentales que faciliten que las personas y sus grupos puedan soportar los mecanismos disociadores y convertirlos en procesos constructores de un mejor futuro. Al adoptar la perspectiva de la resiliencia se deja de ver a las personas y empresas en crisis como entidades dañadas y se las empieza a ver como grupos capaces de enfrentar los desafíos reafirmando sus posibilidades de reparación, mediante la colaboración ante la adversidad.

Todos tenemos que enfrentar las adversidades – en nuestro mundo de hoy, en nuestro país y en nuestra empresa -- nadie está exento. La diferencia es que muchas personas y empresas superan las adversidades a pesar de que las circunstancias parezcan indicar lo contrario. Sin embargo, para otras, esas circunstancias son

insuperables. La generación de esta voluntad colectiva (respuesta resiliente) es la diferencia.

Para desarrollar respuestas basadas en competencias resilientes el mejor sitio, y a veces el único, es en el equipo de trabajo. Por lo tanto, si los líderes crean los espacios y procesos para el desarrollo de la resiliencia, con técnicas, con metodología y con humanismo, harían que los colaboradores se sientan a gusto y puedan ver en su quehacer diario una realización personal y la superación de la crisis.

Entre los factores resilientes más significativos categóricamente delimitados que podemos encontrar en las organizaciones de manera individual son: su sentido de identidad personal y de su rol, la flexibilidad perceptual y conductual, la conciencia de si mismo, la habilidad y disponibilidad de auto-corrección, el conocimiento propio, la autoestima y la confianza en si mismo, la competencia y capacidad para distanciarse de mensajes, conductas y condiciones negativas.

Por otro lado Los factores de Desarrollo Interpersonal: el grupo crea, estimula y refuerza los espacios y procesos para: la valoración de la diversidad, la empatía y la comprensión, el afecto y apoyo mutuo, la comunicación dialógica y participativa, el sentido del humor, la introspección individual y grupal. Siguiendo la misma línea existen factores Estratégicos donde el grupo desarrolla una misión y las competencias necesarias para fijar metas realistas, elaborar estrategias para lograrlas, promover reflexión grupal y auto-corrección, tener la creatividad para resolver los conflictos y retos, pedir apoyo y recursos, así como medir y evaluar los resultados.

Para conseguir muchos de los aspectos mencionados el grupo desarrolla una visión que incluye sus valores compartidos, los propósitos y las expectativas de un futuro

prometedor, la integración de las metas y aspiraciones individuales con las corporativas, el optimismo y en muchos casos la fe.

En contraparte existe un número muy elevado de organizaciones que considera que la falta de visión, misión, las reuniones improductivas, las decisiones tomadas por la minoría, desacuerdos discutidos en público, la falta de transparencia y de confianza, confusión en cuanto a las funciones y tareas, exceso de personas con los mismos recursos y/o carencias, no existe auto evaluación periódica de funcionamiento; como “problemas” o “fallas” o “carencias de competencias” en lugar de tratarlos como síntomas; busca soluciones a lo anterior y para lograr una mayor productividad, en procesos de capacitación individualizada, diseñada para aumentar las destrezas de comunicación interpersonal.

Desafortunadamente para ellas, esto no es suficiente, cualquiera que sea la calidad de la capacitación o de los/las capacitadores. En nuestra opinión y experiencia, también se requiere crear, fortalecer y mantener un espacio y luego una cultura grupal de trabajo conjunto (por no usar el término muy trillado de "trabajo en equipo") que valore las siguientes habilidades sinérgicas: *Compartir e identificarse con una visión*: El potencial sinérgico nace con una visión del futuro grupal e individual. Cuando un grupo desarrolla su propia visión del futuro, o sea como va a ser (pensar, sentir y actuar) cuando cumpla su misión, tiene una valiosa herramienta para orientarse y para enmarcar sus percepciones individuales y colectivas. Por supuesto, esta visión presupone que los integrantes del grupo han aceptado y han internalizado su misión y han acordado unos valores centrales compartidos por todos.

No es suficiente la sola invitación a participar ni el ocasional refuerzo de ella. La sinergia requiere la creación de una cultura organizacional en la cual la no-participación sea vista como una característica inaceptable. Con la creación de este

espacio, cada integrante se concientiza de que su participación no es un permiso ni un privilegio sino una obligación para facilitar la optimización de los procesos sinérgicos.

Por ello la propuesta basada en el *Modelo de Resiliencia Estratégica en la Gestión del Talento Humano* muestra una amplia gama de perspectivas nuevas y técnicas favorecedoras para la construcción de cualquier tarea organizacional y asistencial con el fin de fortalecer en las personas, grupos y organizaciones, su dignidad humana esencial, el trabajo colaborativo y el coraje de construirse, pese a todo, un futuro que compensa los malos momentos del pasado.

Bibliohemerografía

Toda nuestra vida es un gran relato en un libro en el que somos los autores
Desconocido

Arroba, T. y James, K. (2000). Cómo manejar la presión en el trabajo. Guía para la supervivencia. México, McGraw-Hill.

Arias, F. (1979). Administración de recursos Humanos. México: Trillas.

Balegno, L. y Colmenares, M. E. Los niños de las calles de Colombia. En: Cyrulnik, B., Tomkiewicz, S, Guénard, T., Vanistendael y Manciaux, M. (2003). El realismo de la esperanza. Barcelona: Gedisa.

Barge, A.; Estrada, S.; Jiménez, R.; Peirano, F.; Sabando, D. (2001). Avances, Retos y Controversias en la Economía Ambiental. España: Infociencia.

Blanchard, K., Carlos, J. & Randolph, A. (2000). *Empowerment: 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Bogotá: Norma S.A.

Bydlowsky, M. (1995). La investigación clínica en la psicopatología. París: PUF.

Bokun, B. (2000). El humo como terapia. Barcelona: TusQuets Editores, S.A.

- Bonanno, G.A.(2004) *Loss, trauma and human resilience*. American Psychologist, 59(1). 20-28
- Bonnet, L. (2003). *La Gerencia del Talento Humano*. Colombia: Publicaciones ICESI.
- Bowlby, J. (1992). *Continuité et discontinuité: vulnérabilité et résilience*. Francia : Devenir
- Calderón, G. (2003). *Dirección de recursos humanos y competitividad*. Manizales: *Innovar*.
- Calderón, G. (2004). *Gerencia del talento humano en el sector público: Análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia*. Colombia: *Cuadernos de administración*.
- Calderón, G., Murillo, S. & Torres, K. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Bogota: *Cuadernos de administración*.
- Campos, J. (2001). *Globalización Económica*. Chile: CIAT
- Caro, A. (2001). *Gestión humana: La imagen del servicio*. Bogotá: Mc Grawhill.
- Caritas Argentina (2000). *Una nueva perspectiva de trabajo en contextos de pobreza: la resiliencia*. [Online], 4 párrafos. Disponible en: <http://www.caritas.org.ar/reflexiones.htm> [12 enero 2004]
- Castellanos, M. (2000). *El Talento Humano como método para la Reconstrucción de un país*. Buenos Aires: Vice
- Centro de Capital Intelectual y Competitividad. (2003). *El capital intelectual: el factor estratégico de competitividad en la era del conocimiento–mentefactura*. México: CEIC

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5° ed.) Colombia, McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2005). Gestión del talento humano (3° ed.) Colombia, McGraw Hill.

Chen, M y Lion, I. (1992). Developing Intelligent Organizations: a Context-Based approach to individual and organizational effectiveness. Journal of Organizational Computing. V 2. Issue 2.

CINTERFOR/OIT (1999) – *Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral*. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/Publicaciones>.

Combariza, H. (2001). La resiliencia el oculto potencial del ser humano. [Online], 13 párrafos. Disponible en http://aiur.eii.us.es/kobukan/la_resiliencia.htm [13 enero 2004].

CONOCER (1997). La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. www.conocer.org.mx. Recuperado el 23 de mayo de 2007.

CONOCER (1998). Análisis ocupacional y funcional del trabajo. Documento de trabajo para IBERFOP. México. Disponible en: www.conocer.org.mx. Recuperado el 18 de mayo de 2007.

Consejo Nacional de Normalización de Competencia Laboral (CONOCER). (2007). *Competencias Laborales*. Disponible en www.conocer.org.mx. Recuperado el 18 de mayo de 2007.

Coriat, B. (1999). El Taller y el Cronómetro: Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa. México: Siglo XXI Editores.

- Cornellá, J. (2004). Un nuevo enfoque en la prevención en la salud integral de los adolescentes: la resiliencia. [Online], 26 párrafos. Disponible en: <http://www.interpsiquis.com> [20 febrero 2004]
- Covey, S. (2000). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva (13ª Reimpresión). Barcelona: Paidós.
- Cravino, L. (2003). Un trabajo feliz. Buenos Aires: Temas.
- Cyrulnik, B., Tomkiewicz, S, Guénard, T., Vanistendael, S., y Manciaux, M. (2003). El realismo de la esperanza. Barcelona: Gedisa.
- Delval, J. (1996). Desarrollo Humano, Siglo Veintiuno Editores.
- De la Torre, S. (2003). Resiliencia. La generación creadora, restauradora y resolutora [Online]. 6 párrafos. Disponible en: http://www.iacat.com/web_cientifica/resiliencia.htm [20 enero 2004].
- Domínguez, G. (2001). Resiliencia en Argentina. [Online]. 15 párrafos. Disponible en: <http://www.resiliencia.com.ar/> [18 diciembre 2004]
- Donas, S. (1995). Aportes para una discusión: Resiliencia y desarrollo humano. [Online], 25 párrafos. Disponible en: <http://www.binass.sa.cr/revistas/ays/ini/0006.html> [18 Diciembre 2003]
- Estanislao, I. (2000). Manual del administrador triunfador: Gestión de Recursos Humanos basado en la creatividad. Lima-Perú: Saniplan-GMBH
- Frankl, V. (1979). El hombre en busca de sentido. Barcelona: Herder.

Filippi, G. (2003) El aporte de la Psicología del Trabajo a los procesos de mejora Organizacional. Eudeba.

Fundación PANIAMOR. (2002). Las Bases del paradigma de la Resiliencia. [Online]. 17 Párrafos. Disponible en: <http://www.paniamor.or.cr/novedades/aportes/resiliencia.shtml> [26 noviembre 2004]

Garfield, C. (1994). "Los Empleados Son Primero" México Edit.Mc Graw Hill

Gianfrancesco, A. (1999). La resiliencia del mito a la realidad. Barcelona: Gedisa.

Girard, G. (2004). Adolescencia: riesgo y Protección en resiliencia. [Online], 19 Párrafos. Disponible en: <http://www.interpsiquis.com> [22 febrero 2004]

Goldhaber, G. (1994). Comunicación Organizacional: México: Diana

Grotberg, E. (1995a). A guide to promoting resilience in children. La Haya: Bernard van Leer Foundation

Grotberg, E. (1995b). Fortaleciendo el espíritu humano. La Haya: Fundación Bernard van Leer.

Guénard, T. (2003). La encarnación de la resiliencia. En: Cyrulnik, B., Tomkiewicz, S, Guénard, T., Vanistendael y Manciaux, M. (2003). El realismo de la esperanza. Barcelona: Gedisa.

Henderson, N. y Milstein, M. (2003). Resiliencia en la escuela. Buenos Aires: Paidós.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2001). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill

- Hernández, A. (2000). Innovación Tecnológica y Desarrollo Humano. Revista Ingenierías. Universidad de San Buenaventura Cali. Edición N° 5. Enero-Junio, de. pp. 153 – 170.
- INEGI. (2004). Evaluación de Censo y trabajo en la república mexicana. México: INEGI
- IRP. (1996). The International Resilience Project, Canadá: Ontaripublicaciones.
- Kotliarenko, M. A. (2004). Cómo generar fortaleza emocional en los niños desde pequeños. [Online]. 11 Párrafos. Disponible en: <http://www.resiliencia.cl/> [5 enero 2005]
- Kotliarenko, M.A. (1999) Algunas particularidades metodológicas en los estudios sobre Resiliencia, MAK consultores.
- Kotliarenko, M.A.. (1995) La pobreza desde la mirada de la Resiliencia, CEANIM.
- Kotliarenko, M.A. (1997) La pobreza desde la mirada de la Resiliencia, Rev. El Observador, SENAME.
- Kusisqa Wawa, (1997). Project Description for Bernard van Leer grant application. Documento interno, Lima: Promudeh.
- Laschinger, H., Finegan, J., Shamian, J. & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. Disponible en: *Journal of Organizational Behavior*, 25 (4), 527-545. Recuperado el 17 de julio de 2007, de la base de datos de ProQuest.
- Lesida, A (1996). El Sistema Normalizado de Competencia Laboral. En: Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. SEP, CONOCER, CONALEP. Disponible en: www.sep.gob.mx. Recuperado el 18 de mayo de 2007.

Levionnois, M. (2001). *Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Levy, L. (2000). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Editorial Gestión 2000

López Segrera, F. (2002). *Prospectiva y Perspectivas de la Globalización: Tendencias, diagnósticos y propuestas.*, España: U Salamanca

Manciaux, M. (2003). *La resiliencia: resistir y rehacerse*. Barcelona: Gedisa.

Martínez, J. y Urbina, J. (1989). "Análisis de los estudios sobre el perfil profesional y el mercado de trabajo de los Psicólogos", en Urbina, J. (comp.) *El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva*, México: UNAM.

Masten, A. S., Best, K. M. Y Garmezy, N. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and Psychopathology*. 2(4). p. 425-444

Masten, A.S. (2001) *Ordinary Magic: Resilience Processes in Development*. *American Psychologist*, 56(3). p. 227-238

Matamala R (2005). *El Coaching en la Organización*. Fundador de Training and Performance Team Colombia. [Documento en Línea] Disponible en: [rimatamala\[arroba\]aolpremium.com](mailto:rmatamala@aolpremium.com) [Consulta 2006: octubre 18].

Maturana, H. (2000) *Formación Humana y Capacitación*. Ed. Dolme.

Melillo, A. (2001) *Nuevas tendencias en Resiliencia*. Paidós.

Melillo, A. y Suárez, E. N. (2004). *Descubriendo las propias fortalezas*. Buenos Aires: Paidós.

Mertens, L. (2002). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. CINTERFOR/OIT - CONOCER. Montevideo.

Minolli, C. (2000). *Empresas resilientes: algunas ideas para construirlas*. Argentina: MBA UCEMA

Missischia, S. (2003). *Cambio, Gestión y Capacitación Laboral*. Buenos Aires: Paidós.

Montoya, J. (2005). *Modelo de las tres preguntas para crisis, emergencias y desastres*. En prensa: UNAM Iztacala

Morera y Franco (2004) *La conducta asertiva como habilidad social*. Recuperado el 29 de julio de 2007. Disponible en: http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_667.htm

OMS. (2007). *Comunicado conjunto OMS/Oficina Internacional del Trabajo*. EU.

Perry, Z y Skiffington, S. (2002). *Guía completa de Coaching en el trabajo*. España: McGraw-Hill

Picazo, E. (2007). *Modelo de Resiliencia Estratégica en la Gestión del talento Humano*. Archivo DRI Iztacala. Mexico

Prokopenko, J. (2000) *Globalización, Competitividad y Estrategia de Productividad*. Boletín CINTERFOR N° 143, Montevideo, pp 33 – 39.

Puche, R y Lozano, H. (2002). *EL SENTIDO DEL HUMOR EN EL Hombre*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.

Quezada, H. (2003). *Publicaciones de las competencias de Q+ M*. Perú: Consultores Asociados.

Ramírez, M. J. (2003). La resiliencia en la actividad docente. [Online]. 15 Párrafos. Disponible en: http://www.educaritas.org/educacion/foro/fep03/taller_resiliencia.html [11 enero 2005]

Real Academia de la lengua Española. (2006). Diccionario elemental. Madrid: Larouse

Restrepo, L. (2003). Resiliencia: Estimulación del niño para enfrentar los desafíos. México: Lumen Humanitas.

Richardson, G. E., Neiger, B. L., Jenson, S. y Kumpfer, K. L. (1990). The resiliency model. *Health Education*, 1(6), p. 33-39.

Robbins, S. (1994) *Comportamiento Organizacional*. Mexico : Prentice Hall

Ribeiro, L. (2000). *La Comunicación Eficaz*. Barcelona: Urbano

Rodríguez (2001) *Asertividad: el arte de decir no y algo más*. Recuperado el 21 de marzo del 2007. Disponible en: <http://www. arearh.com/software.htm>

Romo, M. (1997): *Psicología de la creatividad*. PAIDOS, Barcelona

Rutter, M: (1993). Resilience: some conceptual considerations. *Journal of Adolescent* 14 (8). p. 626-631

Saavedra, E. (2004) *El Enfoque Cognitivo Procesal Sistémico, como posibilidad de intervenir educativamente en la formación de sujetos Resilientes: Estudio de Casos*, Tesis Doctoral Universidad Valladolid.

Saavedra, E. (2005) *Resiliencia y ambientes laborales*. Séptima jornada de Tesistas en resiliencia. CEANIM.

Sánchez, L. (2000). Para saber "+ " sobre la asertividad. Recuperado el 18 de marzo del 2007. Disponible en: <http://www.xtec.es/~cciscart/annexos/ampliacioassertivitat.htm>

Sánchez (2003) *SÍNTOMAS DE FALTA DE ASERTIVIDAD*. Extraído el 18 de marzo del 2006 de: http://www.csalto.net/ansiedad_social/s%C3%ADntomas_asertividad.htm

Schein, E. (2000). *Psicología de las Organizaciones*. (3ª. ed.), México: Prentice-Hall.

Selman, J. Evered, R. (2000). *Coaching y el Arte del Management*. En: <http://www.coachingempresarial.com/123>. Recuperado 12 de mayo de 2007

Seligman, E. P. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology, an introduction. *American Psychologist*. 55. p. 5-14

Serisola, C. (2003). Resiliencia y programas preventivos. [Online]. 29 párrafos. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/resili/resili.shtml> [02 febrero 2004]

Slaikeu, K. (1998). *Intervención en Crisis: Manual para Práctica en Investigación*. México: Manual Moderno

Suárez, N. (2004) *Resiliencia, tendencias y perspectivas*. Argentina: Unla

Tamayo, M. y Climent, J. (1999). *Evaluación y Certificación de Competencias Profesionales*. Disponible en: <http://www.oei.es/iberfop.htm>. Recuperado el 18 de mayo de 2007.

Tolentino, A. (2006). *Formación y Desarrollo de Empresarios*. Montevideo OIT

- UNAM. (2007). Centro evaluador de competencias laborales. Disponible en : <http://www.competencia.dgsca.unam.mx/>. Recuperado el 23 de junio de 2007.
- Vanegas (2003) *Autoestima y asertividad en el trabajador y gerencia venezolana*. Recuperado el 19 de febrero de 2007. Disponible en: http://www.psicocentro.com/cgi-bin/articulo_s.asp
- Vanistendael, S. (1997). *La Resiliencia o el realismo de la esperanza*. Barcelona: Gedisa.
- Vanistendael, S. (1995) *Como crecer superando los percances*, BICE.
- Vanistendael, S. y Lecomte, J. (2003). *La felicidad es posible*. Barcelona: Gedisa.
- Valdés, M. Y col..(1999) *Familia, Factores protectores, Resiliencia y Conductas de Riesgo*. Boletín de Investigación N° 14, Fac. Educación.
- Valderrama, P., Lavalle, M. y Hernández, J. (1989). "Un acercamiento al estudio de la dinámica del campo laboral del psicólogo recién egresado", en Urbina, J. (comp.). *El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva*, México: UNAM.
- Vera, B. (2004). *Resistir y rehacerse: Una reconceptualización de la experiencia traumática desde la psicología positiva*. *Revista de Psicología Positiva*, 1.
- Villairini, J (2003). *Psicología, Servicio Social y Salud*. En: Memoria de la Primera Reunión Nacional de la Subdirección de Regulación para la Formación de Recursos Humanos para la Salud. Disponible en: www.portalrrhh.com/rev/43.html. Recuperado el 18 de mayo de 2007.
- Villareal, R. (2002). *Un Modelo de Competitividad Sistémica para el Desarrollo*. México: CEIC

Werner, E. E. (1992). *Overcoming the odds: high risk children from birth to adulthood*. Nueva York: Cornell University Press.

Werner, E. E. y Smith, R. S. (1982). *Vulnerable but invincible a longitudinal study of resilient children and youth*. Nueva York: Mc Graw Hill.

Zaldívar, D. (1996) *El conocimiento y dominio del estrés*. México: Ciencia y Técnica