Escuela de Administración y Negocios

Magíster en Estudios Organizacionales

Resiliencia organizacional: una revisión del concepto y una lectura desde la perspectiva del capital emocional

Sebastián Nicolás Petrillo

DNI: 28.914.666

Directora de Tesis: Dra. Patricia Beatriz Vargas

Victoria, Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2018

INDICE

1. Introducción 7

2. Motivación 9

3. Objetivos y preguntas de investigación 11

3.1. Pregunta de investigación bibliográfica 11

3.2. Objetivos 12

3.2.1. Objetivo general 12

3.2.2. Objetivos específicos 12

4. Marco metodológico 12

5. Análisis histórico del concepto "resiliencia" 14

5.1. La resiliencia como cualidad o como proceso: fundamentos de un enfoque analítico 16

5.2. La resiliencia: definiciones generales desde una perspectiva disciplinar 20

5.3. La resiliencia: un análisis temporal a través de las oleadas históricas del concepto 24

5.3.1. Primera ola 26

5.3.2. Segunda ola 27

5.3.3. Tercera ola 28

5.3.4. Cuarta ola 28

5.4. La resiliencia: un análisis espacial a través de las escuelas anglosajona, europea y latinoamericana 30

Escuela anglosajona 31

Universidad de San Andrés

Escuela europea 32

Escuela latinoamericana 35

5.5. La resiliencia: niveles de análisis o aplicación 37

5.5.1. Resiliencia individual 37

5.5.2. Resiliencia en sistemas 38

5.5.3. Resiliencia organizacional 40

6. El capital emocional en las organizaciones 51

6.1. El capital emocional en la modernidad 51

6.2. La resiliencia y la inteligencia emocional 56

6.3. La resiliencia y sus indicadores de mensurabilidad 61

6.4. Test de resiliencia: un análisis en base a Eva Illouz 64

7. Conclusiones 77

Recomendaciones para futuras investigaciones 79

8. Referencias 82

8. Anexos 95

Anexo 1: Análisis histórico del concepto de resiliencia……94

Anexo 2: Test de resiliencia del Instituto Americano de Formación e Investigación (IAFI) 95

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

AGRADECIMIENTOS

Agradecer tiene que ver con un sentimiento de estima y reconocimiento que una persona tiene hacia otra. El agradecimiento es sostenido por la emoción de la gratitud con todas aquellas personas que se predisponen a ser un regalo para el otro. Las personas que han hecho posible el desarrollo del presente trabajo y a las cuáles les quiero dar mi agradecimiento profundo son:

Mis padres, que siempre me han apoyado incondicionalmente en la vida.

Estela Cammarota, que me ha regalado la inquietud por la visión emocional de las organizaciones.

Fernanda Franceschini, compañera de la Maestría quién me ha alentado y apoyado en todo el proceso.

Guillermo Dabos, con quien tuve la primera entrevista para participar de esta Maestría y despertó aún más mi curiosidad por el estudio de las organizaciones.

Ernesto Gore, que ha desafiado mis límites intelectuales y académicos en cada una de sus clases.

Patricia Vargas, directora de esta tesis, quien me ha guiado, alentado y sostenido en este proceso con rigurosidad académica y comprensión emocional.

¡GRACIAS, GRACIAS, GRACIAS!

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

RESUMEN

La presente tesis propone realizar una revisión teórica del concepto de resiliencia con el objetivo de efectuar una lectura crítica y reflexiva sobre su uso académico y práctico en el ámbito de las organizaciones empresariales. La pregunta central que organiza el argumento del trabajo es ¿qué sentidos circulan alrededor del concepto de resiliencia en las organizaciones y en qué contextos se actualizan? Y, particularmente, ¿cómo se da este proceso en las organizaciones orientadas a la economía?

Para ello, se examinan investigaciones académicas que abordan el concepto y se las estructura según los siguientes criterios: rastreo histórico; presentación de definiciones según disciplinas y escuelas; y ámbitos de aplicación. Seguidamente, se profundiza teóricamente en el análisis de un concepto asociado - el capital emocional- y su relevancia para el análisis de las organizaciones contemporáneas, con el propósito de realizar el análisis crítico de un test de resiliencia. La realización de este ejercicio sobre un instrumento popular y concreto de medición de resiliencia en personas y organizaciones permite hacer aflorar más claramente los supuestos detrás de la noción de resiliencia y sus posibles efectos en las personas y en el ámbito organizacional.

En las conclusiones se construye el papel que se le atribuye a las emociones como capital en el mundo de los negocios y los modos en los que se promueve el cultivo voluntario de la resiliencia (tanto a nivel individual como organizacional). En otras palabras, se describe un consenso en la literatura consultada respecto a dos cuestiones: a) que las emociones representan un aporte valioso en cualquier empresa que desee perdurar en el tiempo y b) que el principal capital de las organizaciones lo constituye el factor humano. Así, la resiliencia comprendida como un rasgo deseable para una adaptación activa, ha pasado a formar parte del tipo de atributos promovidos

Universidad de San Andrés

hoy en día en el mundo de los negocios. Desde la perspectiva del capitalismo emocional, se puede concluir que la resiliencia se ha convertido en un rasgo exigible a las personas y un capital organizacional a alcanzar. En este sentido, el mundo empresarial ha comenzado a medirla y valorarla y, en consecuencia, a categorizar y jerarquizar las personas en virtud de ella convirtiéndola en un objeto de intercambio.

Palabras clave: resiliencia organizacional - capital emocional – revisión teórica

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1. INTRODUCCIÓN

Existen momentos en la vida humana y organizacional donde un concepto surge al mismo tiempo que se lo comienza a estudiar. Una palabra, una definición, un constructo empiezan a delinearse teóricamente al observar las prácticas y sucesos que van transcurriendo en el devenir de la vida diaria constituyéndose mutuamente. Esta sensación de creación y revelación de lo nuevo, frente a la necesidad del conocer -en la práctica y en la teoría- sus matices, su génesis, el fenómeno en sí, ha promovido el interés en ahondar sobre el término "resiliencia".

Actualmente, la resiliencia es un concepto de gran aceptación social, académica y profesional. De ahí el creciente número de estudios e investigaciones de diferentes disciplinas que lo examinan. La gran difusión del concepto se debe al empeño con el que los defensores de la resiliencia han encabezado su promoción, consiguiendo que la teoría sea acogida mayormente con aprobación.

Universidad de San Andrés

En este trabajo se presenta una revisión teórica del tema y una crítica en torno a algunas de las aplicaciones que se hacen del concepto en las organizaciones. En particular, se profundiza en la empleabilidad del concepto en el mundo del *management*, donde su incorporación es reciente. En otras palabras, se propone una lectura crítica y reflexiva sobre la teoría de la resiliencia en el ámbito empresarial, revisando algunos de los aspectos cruciales de dicho término.

Los objetivos centrales son: revisar exhaustivamente los diferentes sentidos otorgados a "resiliencia" como categoría teórica relevante en casi todas las disciplinas de la teoría social; describir su evolución histórica y sus ámbitos de aplicación; realizar un análisis crítico del concepto adaptado al ámbito empresarial, a partir de ciertas perspectivas académicas que ponen el acento en "el capital emocional" como una

característica que surge en la modernidad. La referencia principal para este ejercicio es Illouz (2007), autora de "Las emociones en el capitalismo" así como los aportes de otros pensadores que trabajan la implicancia de la resiliencia en el trabajo.

Durante el desarrollo de la tesis se irá deshilando el término resiliencia desde su génesis a su utilidad práctica. Planteada por varios autores, una de las preguntas centrales en torno al concepto es: por qué algunas personas frente a una situación traumática sobreviven y orientan su mirada a un nuevo y próspero futuro mientras que otras no logran sobrellevarla ni tener la auto-confianza necesaria para sortear dificultades que muchas veces se llevan varios años de su vida. Según Coutu (2002) la disrupción a la que el término resiliencia aplica es a aquellas situaciones no esperadas, no pensadas o más bien impensadas, improbables. Esas situaciones son las que cambian el *statu quo* y las que generan el florecimiento de la resiliencia.

Por lo expuesto, resulta interesante indagar críticamente en la literatura de resiliencia para comprender tanto las posiciones de quienes destacan sus virtudes así como de sus críticos. En el primer caso, la propuesta analítica apunta a responder cuál es el argumento que utilizan sus promotores para sostener que el concepto resiliencia puede ser aplicado exitosamente a las organizaciones y, particularmente, a las personas que trabajan en ellas. Al respecto, se propone indagar por qué se lo concibe como fructífero para pensar el mundo empresarial y cómo aspectos y rasgos hasta hace un tiempo atrás considerados íntimos de las personas, pasan a ser públicos y considerados cualidades a tener en cuenta. La incorporación de evaluaciones de resiliencia en las solicitudes de ingreso a la universidad o en las búsquedas de personal es un ejemplo de este pasaje. Por ello, un ejemplo popular de este tipo de evaluaciones será analizado en un apartado *ad hoc*. En el segundo caso, se propone comprender la perspectiva de los

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

autores que consideran que se trata de un concepto aún endeble, que está siendo aceptado casi sin cuestionamientos, y aplicado de forma imprudente por aquellos que consideran que se trata de un milagro salvador en manos de los gurúes del *management*.

El trabajo se organiza de la siguiente manera: a continuación se explican los motivos que impulsaron la revisión del concepto de resiliencia. Seguidamente, se presentan los objetivos y pregunta de investigación. Luego, las consideraciones metodológicas que guiaron el trabajo. Después, se analizan las definiciones del concepto de resiliencia a partir de cinco discusiones posibles: 1) la resiliencia como cualidad o como proceso; 2) la resiliencia desde las perspectivas disciplinares; 3) las cuatro olas de pensamiento sobre la resiliencia; 4) la resiliencia según las escuelas anglosajona, europea y latinoamericana y 5) los distintos ámbitos de aplicación. Posteriormente, se plantea el concepto de capital emocional a partir del cual se realiza un análisis crítico de la relación entre emociones y capitalismo que finaliza con el examen de un test de resiliencia a la luz de esas críticas. Finalmente, se desarrollan las conclusiones y se proponen líneas de trabajo a futuro.

Universidad de SanAndrés

2. MOTIVACIÓN

Mi inquietud personal con el tema comenzó hace más de una década, cuando fue presentado en una de las últimas materias que cursaba en la Licenciatura en Administración de la Universidad de Buenos Aires, en los años 2004 y 2005. La materia era Dirección General, y la profesora explicaba el tema de la resiliencia como una cualidad fundamental que los directivos de empresas debían poseer. Esa instancia fue mi primera aproximación a una perspectiva que afirmaba que el ápice organizacional no solo debía poseer conocimientos técnicos (finanzas, producción y marketing, entre otros) sino que debía tener habilidades propias o debía desarrollarlas para enfrentar

problemas no estipulados en los manuales académicos. Es decir, existían problemas que no se resolvían con fórmulas matemáticas y que para resolverlos los directivos debían tener "algo" que los ayudara a enfrentarse a dilemas organizacionales.

Luego, con el devenir de mi vida profesional se presentaron situaciones en los trabajos que fui transitando que me retrotrajeron a esa idea. Observé cómo algunos directivos tropezaban y complejizaban situaciones difíciles haciéndolas aún más problemáticas; y cómo otros las resolvían y lograban que el sistema organizacional volviese a su armonía original sobreponiéndose a las turbulencias vividas. El concepto resiliencia siguió rondando en mí como una idea atractiva para explicar estos comportamientos tan disímiles ante contextos adversos.

Años más tarde, cuando asumí mi rol de jefe comencé a plantearme cómo era yo en ese lugar de toma de decisiones y responsabilidades. Entonces, empecé a transitar un proceso de auto-conocimiento de mi mundo emocional. Busqué entender de qué manera podía ayudar a que mis colaboradores pudieran superar situaciones conflictivas, qué herramientas podría darles para conseguirlo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

En ese camino y afán por lograr obtener ayuda profesional, en el año 2012, comencé a estudiar Coaching Ontológico en Newfield Network en Chile. El acercamiento con esta disciplina profundizó más mis inquietudes sobre cómo los seres humanos observamos y habitamos el mundo. Los conocimientos que fui adquiriendo los transpolaba al mundo organizacional y los cruzaba con la experiencia que había obtenido hasta ese momento. Al entrar en un mundo de saberes que se centran en la emocionalidad de las personas, en el lenguaje que empleamos para crear situaciones y en la corporalidad con la que vivimos; la palabra resiliencia volvía a sonar para interpretar situaciones, particularmente en el ámbito laboral.

Mis deseos de continuar formándome académicamente me llevaron a cursar la Maestría en Estudios Organizacionales en la Universidad de San Andrés. Sabiendo que los conocimientos que iría a adquirir eran seguramente interesantes y desafiantes, imaginaba que la "resiliencia" aparecería en algún momento de las diferentes materias cursadas. Una primera aproximación fueron los textos de Weick (1993), en las materias cursadas con Ernesto Gore, donde se afirma que hay evidencia que demuestra que la gente cuando es colocada bajo presión regresa a sus más habituales modos de respuesta y, a nivel grupal, que los líderes crean sentido en entornos donde se pasa de lo esperado a lo inesperado (con cierta aptitud para la improvisación), entre otras propuestas. Adicionalmente, me ha inspirado encontrar un escrito del profesor Jorge Walter llamado "Resiliencia organizacional o cómo resistir ante catástrofes" que invita a los lectores retomar sus inquietudes para futuros trabajos de graduación.

Mientras más indagaba en el tema, más dudas me surgían. Mi propia inquietud motivada tanto por la experiencia laboral como por mi trayectoria académica me llevó a incursionar en la temática y analizar el sentido del concepto de resiliencia en el ámbito organizacional y, de esta forma, a realizar un aporte relevante para el mundo de las organizaciones en un momento en el que todavía se discute su significado y alcance.

Universidad de San Andrés

3. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan preguntas de investigación y los objetivos que enmarcan el trabajo.

3.1.Pregunta de investigación bibliográfica

La revisión teórica apunta a comprender ¿qué sentidos circulan alrededor del concepto de resiliencia en las organizaciones y en qué contextos se actualizan? Y,

particularmente, ¿cómo se objetiva este proceso en las organizaciones orientadas a la economía?

3.2.Objetivos

3.2.1. Objetivo general

- Realizar una lectura crítica y reflexiva sobre la teoría de la resiliencia en el ámbito empresarial.

3.2.2. Objetivos específicos

- Historizar el concepto de resiliencia.
- Analizar qué propone y cómo se aplica la teoría sobre resiliencia en el mundo de los negocios.
- Analizar un modelo de test de resiliencia utilizando la perspectiva de la socióloga de la cultura, Eva Illouz, sobre "capital emocional".

Universidad de San Andrés

4. MARCO METODOLÓGICO

Siguiendo algunos de los planteamientos de Eco (1974), sobre cómo se debe abordar la elaboración de una tesis; se ha considerado que este trabajo es una tesis de tipo documental que se inscribe dentro de la categoría teórico-histórica. Cuando Eco (1974) planteó las características principales de este tipo de trabajos señaló que la herramienta fundamental son los textos. De esta manera, en este trabajo, se abordó de forma profunda el concepto de resiliencia con un trabajo de lectura y análisis crítico. La organización del argumento presentado deviene de las diversas lecturas realizadas del material bibliográfico y de buscar sus puntos de referencia y unión en base a la yuxtaposición de las ideas expuestas por los diferentes autores.

Para cumplir con este objetivo se procedió de dos maneras. Por un lado, se realizó una selección y revisión de escritos y artículos, científicos y académicos, que analizaran el estado del arte. Por otro, se consideraron informes que hayan analizado teóricamente y/o empíricamente el concepto de resiliencia. Por lo tanto, se utilizaron fuentes secundarias para su armado, a fin de llevar a cabo una revisión bibliográfica a partir de la lectura, el análisis, la reflexión y la interpretación de las mismas (Walker, Holling, Carpentery Kinzig, 2004; Carpenter, 2001 y Coutu, 2002).

Un criterio que se utilizó para acotar la muestra bibliográfica lo constituyó considerar como autores relevantes a aquellos que se destacaron por ser asiduamente citados y contar con una gran cantidad de escritos o investigaciones empíricas. Otro criterio de selección fue que los aportes y definiciones sobre el concepto de resiliencia hayan sido empleados y citados en trabajos de investigación en el ámbito académico y expuestas en publicaciones internacionales. Además, se privilegió a las publicaciones surgidas de bases de datos académicas (EBSCO, JSTOR, SCIENCE DIRECT) de autores anglosajones, europeos y latinoamericanos en pos de contar con un amplio abanico de investigaciones y poder plasmar las ideas de diferentes tradiciones académicas. Todos los autores se encuentran referenciados a lo largo de la tesis y citados en la sección bibliográfica.

En términos analíticos, el procedimiento general ha sido tomar algún texto central para cada apartado y, siguiendo la organización propuesta por dicho autor o autores, se acudió a los artículos originales mencionados y se revisó la coherencia del argumento y/o se completó con material no considerado o ideas no trabajadas en el documento principal, pero pertinentes para afirmar el razonamiento. Dada esta operación, en los apartados se citan todos los autores involucrados con las ideas que

Universidad de San Andrés

proponen y se concluye con los aportes argumentativos y de reflexión que esta tesis sugiere.

Cabe mencionar que se ha empleado en su totalidad como sustento teórico para la elaboración de la presente tesis el libro de Illouz *Intimidades congeladas. Las emociones en el capitalismo* (Illouz, 2007). Este texto ofició de inspiración tanto para profundizar en el concepto de "capital emocional" como para analizar críticamente un modelo de test de resiliencia, a fin de resituar el contexto más estructural de aplicación de este tipo de instrumental en el capitalismo contemporáneo.

El test de resiliencia elegido para analizar fue el propuesto por Wagnild y Young (1993) debido a su popularidad tanto en artículos de investigación académica y como en el mundo empresarial. Además, el test cuenta con la virtud de tratarse de un test difundido para el "auto-conocimiento", a tal punto que su acceso es público y se puede hacer en línea.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

5. ANÁLISIS HISTÓRICO DEL CONCEPTO "RESILIENCIA"

Una vía para comprender el concepto de resiliencia es hacer un rastreo histórico con el fin de analizar la variedad de conceptos, disciplinas y usos sociales. En cada caso, dicho uso está relacionado con algún aspecto de la interacción, de la transformación y la persistencia del individuo o del sistema frente a un hecho disruptivo. Las diferencias en las definiciones son principalmente una cuestión de escala, nivel de precisión y disciplina que lo instrumenta. Dada esta multiplicidad de perspectivas, se acuerda con Martin-Breen y Anderies, (2011) cuando señalan que se necesita entender el completo rango de definiciones antes de que los conceptos de resiliencia se puedan utilizar en todo su potencial.

Asimismo, es esencial dar un marco conceptual amplio al término "resiliencia" dadas dos situaciones que inciden en su uso. La primera es su esencia tendiente a lo abstracto, a lo no visualmente concreto. Para todos los autores, la resiliencia debe ser "descubierta", no tiene una presencia física concreta. Por ello, su contenido específico es motivo de controversia. La segunda es su reciente difusión en la literatura académica, lo cual provoca disputas sobre su empleo. Particularmente, las investigaciones sobre el uso del concepto de resiliencia aplicado al ámbito de los negocios son aún más novedosas. Por lo tanto, no existen muchos trabajos con base empírica que definan acuerdos en torno a los antecedentes y las consecuencias de promover la resiliencia de los trabajadores tanto en forma individual como grupal dentro de las compañías.

Para historizar el concepto se acudió a varios autores provenientes de diferentes disciplinas científicas y corrientes de pensamiento: Wagnild y Young (1993); Gunderson (2000); Fernández D'Adam y Ré (2006); Rubio Martín (2016). En consonancia con estos autores y de cara a la diversidad de posiciones se realiza una propuesta general para enmarcar el concepto y lograr una estructuración en su evolución histórica. En primer lugar, se desarrolla un breve análisis de dos estudios clave que sientan las bases del resto de las discusiones académicas. La pregunta central de dicho debate versa sobre conceptualizar a la resiliencia como cualidad o como proceso. A continuación, se exponen definiciones que dialogan con este marco general. En segundo lugar, se continúa con la dimensión temporal (olas evolutivas), espacial (zonas geográficas y escuelas) y de sentido práctico (ámbitos de aplicación del concepto). En síntesis, el término "resiliencia" será historizado desde diferentes perspectivas para saturar al máximo posible sus diferentes interpretaciones y los diversos lineamientos teóricos expuestos por los investigadores a lo largo de los años.

Universidad de San Andrés

5.1. La resiliencia como cualidad o como proceso: fundamentos de un enfoque analítico

El concepto "resiliencia" surgió a partir de la fusión de concepciones de múltiples tradiciones disciplinarias, donde se incluyen: la estabilidad del ecosistema, la infraestructura en ingeniería, la psicología, las ciencias del comportamiento, la disminución del riesgo de desastres y, más recientemente, su apropiación y aplicación práctica por parte de las organizaciones, en general, y del mundo de los negocios, en particular. Por tanto, como sostienen Mitchell y Harris (2012), se observa que la resiliencia es un concepto amplio que está evolucionando de la teoría a la práctica. Pero, el uso compartido del término no implica, sin embargo, conceptos unificados de resiliencia ni el uso de las mismas teorías en las que está inmerso. Diferentes definiciones y usos generan diferentes metodologías de abordaje; incluso, el soporte empírico puede diferir entre los diferentes dominios de aplicación. Por lo tanto, diferentes disciplinas han generado sus propias definiciones de resiliencia relevantes para la clase de problemas que abordan.

Universidad de San Andrés

Por ejemplo, la mayoría de las personas aplican en sus vidas cotidianas lo que podemos llamar, siguiendo a algunos autores (Walker, 2004), una noción intuitiva de resiliencia: la capacidad de soportar un choque, recuperarse y continuar funcionando y enfrentar el cambio. A su vez, dentro del dominio científico que se centra en las interacciones entre las personas y el ambiente, la resiliencia se ha convertido en un marco intelectual para comprender cómo los sistemas complejos se auto-organizan y cambian con el tiempo. Por su parte, Carpenter y Brock (2008) han descrito la resiliencia como un conjunto de conceptos amplios, multifacéticos y poco organizados, cada uno relacionado con algún aspecto de la interacción de transformación y persistencia del sistema.

Dos análisis críticos ayudan a organizar la discusión general en torno al concepto. El primero es la investigación de Piña López (2015), titulada "Un análisis crítico del concepto de resiliencia en psicología". El autor realizó una revisión minuciosa sobre la presencia del término en la psicología[1] y propuso que la mayor controversia en su uso se expresa en la visión de la resiliencia como capacidad versus la resiliencia como proceso. Piña López discute con ambas posturas, poniendo en tela de juicio que se trate de un concepto relativo a la capacidad de las personas para presentar respuestas adaptativas ante la adversidad (Gaxiola, 2013; Gaxiola y Frías, 2007; Noriega, Angulo y Hernández, 2011) o bien que se trate de un proceso:

> "Si son capacidades en tanto que respuestas adaptativas —que es en donde se observa un mayor acuerdo entre los autores—, el de resiliencia no puede ser definido como proceso, contrario a lo expuesto por diversos autores (Becoña, 2006; Fernández-Lansac y Crespo, 2011; Ruiz y López, 2012), puesto que aquellas respuestas sirven para un fin particular, que es el de adaptación a las circunstancias sociales en las que se prescribe o demanda qué hacer (…) si se presume que la resiliencia existe, es ineludible plantearse una pregunta elemental: ¿Cuántos factores o dimensiones son necesarios para asegurar su existencia? Asimismo, ¿son todos factores o dimensiones pertenecientes a la fenomenología de lo psicológico?" (p. 754-5).

[1] Cabe destacar que, en la presente tesis, los aportes académicos de la psicología ocupan un lugar especial en el análisis del capital emocional y su vinculación con el sentido que la "resiliencia" toma en el mundo de las organizaciones empresariales.

Para fundamentar su argumento, revisa la propuesta de Gaxiola, Frías Armenta, Hurtado, Salcido Noriega y Figueroa (2011) y analiza una serie de diez dimensiones que, supuestamente, tendrían relación con competencias conductuales y encuentra que "ninguna de ellas tiene absolutamente nada que ver con el concepto de competencias" (p. 756). Incluso, objeta que estos autores "hayan justificado la pertinencia del concepto de resiliencia basándose en un concepto como el de competencias incorrectamente definido" (Piña López, 2015, p. 756). Y, concluye su análisis crítico parafraseando a Ribes (1990) indicando la confusión que aún persiste en el empleo del término y la necesidad de esclarecerlo:

> "Cuando Ribes (1990) denunció que la psicología se había convertido en una Torre de Babel, con esto aseguraba que cada psicólogo le confería a los términos un significado distinto, propiciando que no sólo fuera víctima de una confusión conceptual, sino también de una terminológica. Si el de resiliencia, tal y como se ha analizado a lo largo de este trabajo, no es un término que se refiere o aplica a la fenomenología de lo psicológico, no se puede por ningún motivo y bajo ninguna circunstancia legitimar su uso, sin antes entender que un análisis conceptual es requisito *sine qua non* para eliminar los errores conceptuales y terminológicos que han dominado en la psicología, en particular la del siglo XX" (p. 757).

Otro análisis crítico que aborda la controversia entre capacidad y proceso lo propone el texto "Resiliencia: ¿Proceso o capacidad? Una lectura crítica del concepto de resiliencia en 14 universidades colombianas" de Trujillo García (2011). Este texto presenta una investigación documental en la que se analizaron los resultados obtenidos por el grupo Resilio de la Pontifica Universidad Javeriana de Colombia, quienes investigaron "74 documentos, entre artículos, boletines, capítulos de libros, libros,

monografías de grado, ponencias, recuentos de experiencias y tesis de pregrado y posgrado, procedentes de 14 universidades colombianas" (Trujillo García, 2011: 13) producidos sobre el concepto de resiliencia desde el campo de la psicología y, nuevamente, establece el contrapunto entre los trabajos que consideran la resiliencia como capacidad y aquellos que la consideran un proceso (Campo, Granados, Muñoz, Trujillo, y Rodríguez, 2010). El autor señala que 28 de los documentos revisados proponen que la resiliencia es una capacidad personal para afrontar una dificultad y critica esta definición. Afirma que esta definición genera dificultades al proponer que se trata de una capacidad que se puede o no poseer y a la hora de determinar en qué grado, especialmente cuando puede ser definida y manipulada por agentes externos a la vida de las personas. Por lo tanto, el grupo Resilio considera que es mejor sostener que la resiliencia es un proceso complejo en el cual todas las personas están incluidas, porque todos cuentan con la oportunidad de convertir una adversidad en mejoramiento personal o colectivo. Sustentan este pensamiento a partir de la idea de Boris Cyrulnik (2001, 2009) quien sostiene la imposibilidad de demarcar un inicio o comienzo absoluto del proceso resiliente y por ende, también de definir una capacidad delimitada de la resiliencia.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Ambos trabajos sobre el análisis crítico de la resiliencia en psicología plantean entonces una discusión no resuelta entre: la resiliencia como una capacidad (que algunas personas poseen y otras personas, no); y la resiliencia como un proceso que permite sortear hechos disruptivos complejos que se presentan en el devenir de la vida de las personas. Es decir, que los autores en sus análisis teóricos críticos no logran consensuar cómo surge la resiliencia, ni dónde la podemos observar (ver Anexo 1, tabla 1).

5.2. La resiliencia: definiciones generales desde una perspectiva disciplinar

El concepto de resiliencia se viene estudiando aproximadamente desde la década de 1950 (Becoña, 2006, citado en Vinaccia, Quiceno y Moreno, 2007), a través de diversas disciplinas, como la psicología, la educación, la medicina y la enfermería. En los años ’70s del siglo pasado adquirió mayor difusión, pero es a partir de los años ´90s que este concepto empieza a difundirse más rápidamente. Esta expansión se produce por tratarse de un concepto interdisciplinario que permite explorar y profundizar enfoques alternativos en los procesos de apoyo y ayuda en la intervención social. Desde estas prácticas, los conceptos de resiliencia y *resiliencialidad* son concebidos como holísticos, y por ello, permiten abordar diversas áreas de investigación que exploran las capacidades personales e interpersonales y las fuerzas internas que se pueden desplegar para aprender y fortalecerse en contextos adversos (Villalba Quesada, 2004).

A continuación y en orden cronológico, se exponen algunas definiciones que presentan matices en función de la disciplina desde la cual se enuncia. Pero persiste la distinción entre considerarla una capacidad personal de los individuos (Vanistendael, 1994) o considerarla como un proceso de adaptación frente a un contexto adverso (Boris Cyrulnik, 2001, 2009).

Entre los partidarios de la idea de la resiliencia como capacidad, se puede mencionar a Wagnild y Young (1993), los desarrolladores de la *Escala de Resiliencia* en 1988, la cual fue revisada por los mismos autores en el año 1993. Postulan que en la base de la resiliencia se hallan atributos *disposicionales*, vínculos familiares afectivos y un apoyo social o comunitario externo. Además, el equilibrio, la autoestima, tolerancia a la soledad existencial y la perseverancia han sido identificados como elementos constituyentes de la resiliencia. Todos estos factores han servido para la elaboración de la escala de la resiliencia. Para estos expertos la resiliencia es una particularidad de la

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

personalidad que controla el efecto negativo del estrés e incita a la adaptación. De esta manera, está asociada a una reacción defensiva y a la capacidad para preservar la integridad. Surge como una elaboración personal ante circunstancias desfavorables y depende de la capacidad del sujeto para re-significar los acontecimientos y reconstruir su propio mundo subjetivo. En la misma línea pero a nivel organizacional, Horne y Orr (1997) sostienen que es la cualidad fundamental para responder productivamente a un cambio significativo que interrumpe el patrón esperado de los eventos sin introducir un período prolongado de comportamiento regresivo.

Por su parte, Fernández D'Adam y Ré (2006), autores del libro "Resiliencia. Ética y prevención", postulan que la resiliencia es una capacidad esencialmente universal que involucra al ser humano por completo: "su espiritualidad, sus sentimientos, sus valores, sus experiencias y cogniciones" (Cfr. Acero, 2008, p. 151). Además, consideran que es un factor determinante en el desarrollo de las personas y que puede ser promovida desde etapas tempranas. Desde su perspectiva, la resiliencia es un valor intrínseco de lo humano, es generadora de salud y bienestar, construyéndose desde todas las dimensiones de la persona, a través de un proceso transformador psico-educativo. Surge de la interacción entre factores personales y sociales, y se manifiesta de manera específica en cada individuo. Postulan que es una capacidad dinámica, por lo cual lo expresan como "estar resiliente" en vez de "ser resiliente".

En cuanto a los autores que plantean la resiliencia como proceso, el aporte central proviene del campo de la ecología y de la teoría de sistemas. Por ejemplo, Holling (1973), desde la perspectiva de los sistemas ecológicos, propone que la resiliencia es la medida de la persistencia de un sistema y la habilidad de absorber el cambio y los disturbios manteniendo la misma relación entre las variables. Esta es una de las primeras concepciones que proviene de las ciencias naturales que luego es

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

tomada para formular el concepto en otras disciplinas como la psicología y en los contextos organizacionales. En la misma línea, Gunderson (2000) sugiere que el término de resiliencia tiene sus comienzos en el ámbito ecológico y está íntimamente ligado a la magnitud de la perturbación que un sistema puede absorber antes de que su estructura se redefina al cambiar las variables y los procesos que controlan el comportamiento.

Algunos autores proponen superar la visión dicotómica, ensayando propuestas articuladoras de ambas contribuciones. Tal es el caso de Saavedra y Villalta (2008), para quienes la respuesta resiliente es una acción orientada a metas y a la obtención de una respuesta sustentada o vinculada a una visión abordable del problema. Se basa en una visión de sí mismo que inspira conductas recurrentes, caracterizada por elementos afectivos y cognitivos positivos o proactivos ante los problemas que tienen como condición histórico-estructural determinadas condiciones de base. Es decir, "un sistema de creencias y vínculos sociales que impregnan la memoria de seguridad básica y que de modo recursivo interpretan la acción específica y los resultados" (pp. 28-29). Saavedra y Villalta (2008) afirman que en cada momento en que se manifiesta una conducta resiliente se retroalimentan los esquemas anteriores, generando aún mayor solidez en la base. De esta manera, se asume el carácter histórico de la construcción de la resiliencia, proyectando sus posibilidades más allá de una acción y sus resultados. En otros términos, conciben a la respuesta resiliente como "una forma de interpretar y actuar frente a los problemas que es recurrente en la historia del sujeto" (pp.32).

Estas definiciones muestran que la resiliencia puede considerarse de dos maneras: como la capacidad personal de un individuo o como nociones de potencialidad de un proceso de adaptación frente a la adversidad y riesgo, orientado mayoritariamente a afrontar y en menor escala a resistir dicha adversidad (Cornejo Báez, 2011).

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Sin embargo, hay puntos de contacto entre ambas definiciones. Para los autores mencionados la resiliencia no se da mediante un mecanismo fijo, sino que se trata de un proceso dinámico y variable según la etapa de la vida y las circunstancias. En este sentido, podría ser promovida y desarrollada, para superar los obstáculos y obtener una adaptación positiva a pesar de vivir en contextos familiares y sociales adversos o haber sufrido enfermedades, catástrofes naturales, agresiones, entre otras vicisitudes. Asimismo, posibilitaría el desarrollo de las capacidades emocionales y cognitivas, para alcanzar una vida más plena.

Los mecanismos de superación y de adaptación que la resiliencia propone no constituyen una serie de rasgos fijos, sino que implican procesos determinantes de múltiples formas y maneras que se extienden en el tiempo. Esta capacidad de recuperación propuesta por la resiliencia muchas veces se asocia con la capacidad para hacer frente al estrés, o más precisamente para volver a alguna forma de condición normal después de un período de estrés. Según Rutter (1987) las variantes del estrés no se deben únicamente a un estímulo sino que son producto de condiciones cambiantes con un pasado y un decurso futuro. (Cfr. Walsh, 2012, p. 37).

Para quienes así lo consideran, si bien este proceso dinámico conlleva a una adaptación positiva en un contexto de adversidad, no elimina las condiciones adversas que acontecen en la vida del individuo, ni tampoco implica que los individuos sean física y afectivamente inmunes. La resiliencia permitiría a quien la cultive, manejar la situación de forma más efectiva, ser capaz de reconstruir la vida y elaborar favorablemente las dificultades tanto en el plano individual como interpersonal.

Aunque la resiliencia como proceso sea promovida, los autores coinciden en que los resultados no serán ni homogéneos, ni estables o constantes, ya que podrían variar a través del tiempo y de las circunstancias, dependiendo de la mayor o menor capacidad

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

del sujeto para responder a la adversidad en distintos momentos de su vida. En síntesis, se trataría de un rasgo relativamente global de la personalidad que le permitiría a la persona una mejor adaptación a la vida y las circunstancias que deba atravesar. A su vez, esta adaptación involucraría un proceso que impactaría de manera sistémica en el contexto mismo que co-produce (ver Anexo 1, tabla 1).

5.3. La resiliencia: un análisis temporal a través de las oleadas históricas del concepto

Siguiendo la propuesta de Rubio Martín (2016) de organizar la continuidad histórica del constructo de resiliencia asociándolo a paradigmas de investigación, se detallan en este apartado las cuatro oleadas en la evolución del concepto y se completa su argumentación con el análisis de los autores que menciona. Respecto de las periodizaciones, no existe una correlación de fechas que indique que cuándo termina una oleada empieza la otra; sino que se superponen y se unen de acuerdo a los puntos en común de sus propuestas.

Universidad de San Andrés

Rubio Martín (2016) inicia el aparatado sobre resiliencia en su tesis doctoral considerando algunos conceptos que antecedieron al constructo y que, por ende, colaboraron a su definición o al surgimiento de los distintos enfoques teóricos que le subyacen. Estos son:

Ego-resiliencia o resiliencia del ego: refiere a una característica o rasgo de la personalidad que se manifiesta a través de una mejor adaptación a hechos y/o circunstancias de la vida (Block, 2002; Eisenberg, Spinrad, Fabes, Reiser, Cumberland, y Shepard, 2004).

Afrontamiento o *coping*: refiere a los mecanismos que, regulando la ansiedad, las vicisitudes o el estrés ante los retos, conllevan respuestas actitudinales y comportamentales del sujeto que pueden ser adaptativas o no (Everly, 1979).

Vulnerabilidad/invulnerabilidad: dualidad que se asocia con la resistencia al estrés, los grados de vulnerabilidad individuales de cada sujeto ante el riesgo percibido (Theis, 2003; Tomkiewicz, 2004).

Competencia social: se interpreta como una característica de la resiliencia, siendo que no precisa de la existencia de una situación riesgosa, se asocia con ajustes positivos, involucra conductas manifiestas que permiten interactuar positiva y eficazmente ante contextos y circunstancias diferentes (Luthar, 1993).

Resistencia: refiere a un patrón de la personalidad caracterizado por actitudes y acciones que favorecen la transformación de situaciones estresantes en oportunidades de adaptación y crecimiento; transformación de estresores en oportunidades de adaptación eficaz (Maddi, 2002; Maddi y Khoshaba, 2005).

Fuerza mental: refiere a la resistencia ante el estrés, pudiéndose conceptualizar como un sistema de valores, actitudes, emociones y cogniciones que afectan el cómo un individuo percibe, responde y evalúa las situaciones que exigen resolver obstáculos para lograr sus metas (Gucciardi, Gordon y Dimmock, 2009).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Considerando estos desarrollos preliminares y ante la dificultad de realizar una referencia temporal y espacial de la evolución del término debido a las diversas definiciones y aplicaciones en diferentes ámbitos disciplinares; diversos investigadores (Wright y Masten, 2005; Masten y Obradovic, 2006; Masten, 2007; Wright, Masten y Narayan, 2013; y Khanlou y Eway, 2014) proponen que el concepto de resiliencia ha experimentado cuatro oleadas o paradigmas de investigación y que cada una de ellas condujo a una "evolución" del término. En base a los lineamientos que proponen estos últimos investigadores, el ya mencionado Rubio Martín (2016) y Gil (2010) se presentan a continuación las cuatro olas o paradigmas.

5.3.1. Primera ola

Los objetivos de la primera generación de investigaciones se relacionaron con conocer y prevenir el desarrollo de la psicopatología, evaluando la capacidad de recuperación y la interacción de los factores de protección y riesgo en poblaciones de alto riesgo con énfasis en aquellos protectores de personalidad y externos que favorecieran una adaptación positiva (Kaplan, 1999; Masten, 2011).

Así, la resiliencia puede comprenderse como "la consecución de resultados positivos a pesar de estar expuesta la persona a circunstancias difíciles o amenazantes, para hacer frente con éxito a las experiencias traumáticas, evitando caminos negativos vinculados con riesgos" (Rubio Martín, 2016, p. 56). Su entendimiento conceptual conlleva la contemplación de factores de riesgo y protección que promuevan los resultados positivos o reducir los negativos.

Los resultados de esta ola condujeron, principalmente, a la ruptura de la hipótesis de que un trauma o una circunstancia adversa siempre conlleva un efecto dañino para el individuo que la vivencia (Rubio Martín, 2016). De esta manera, las investigaciones se centraron en las cualidades que las personas deben tener en su personalidad para lograr la resiliencia. Según Waugh, Fredrickson y Taylor (2008), estas son: perseverancia, confianza en sí mismo, sentido de la propia vida, autonomía personal y visión ponderada de la propia vida. En cambio para Wagnild y Young (1993) son: ecuanimidad, perseverancia, autosuficiencia, satisfacción personal o significado, sentirse bien solo o soledad existencial. Por su parte, Benson (1997) divide las cualidades entre factores protectores externos: conocer límites, uso constructivo del tiempo y recibir apoyos; y, factores protectores internos: honestidad, responsabilidad, integridad, habilidades para la resolución de problemas, autoestima, competencia social y locus de control interno. Y, finalmente, para Wolin y Wolin (1993) los atributos son:

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

introspección, independencia, capacidad de relacionarse, iniciativa, humor, creatividad y moralidad.

5.3.2. Segunda ola

Siempre siguiendo las ideas de Rubio Martín, los objetivos de la segunda ola de investigaciones se correspondieron con detectar la capacidad de recuperación asociada al proceso de regulación que subyace a los factores de protección de la resiliencia, incluyendo estrategias de prevención e intervención (Masten y Obradovic, 2006). Estos autores contemplan la resiliencia no sólo como un rasgo o característica de la personalidad, sino como un proceso actitudinal y comportamental (capacidad de recuperación) relacionado con la exposición a circunstancias adversas y con la adaptación positiva (Fergus y Zimmerman, 2005). Completando dicho argumento, Gil (2010), considerando la propuesta de Rutter (1999, 2012) y enfatiza que la conceptualización de proceso deviene justamente de la dinámica entre la adversidad y la adaptación positiva, los factores de riesgo y los de protección, incluyendo influencias tanto situacionales como genéticas.

Universidad de SanAndrés

Entre los principales autores de esta segunda ola se destacan el aporte de Grotberg (1999) que indica a la resiliencia como capacidad manifestada ante la adversidad y analiza factores de resiliencia, comportamientos resilientes y resultados resilientes. Los factores de protección se organizan según: “yo tengo” (apoyo externo), “yo soy/yo estoy” (fuerza interior) y “yo puedo” (capacidades interpersonales y de resolución de conflictos). Por su parte, Melillo y Suárez-Ojeda (2008) revisan el trabajo del autor anterior y sistematizan ocho enfoques y descubrimientos: a) la resiliencia se asocia con el desarrollo y crecimiento humano; b) se requieren distintas estrategias ante la promoción de factores de resiliencia y el comportarse de tal manera; c) la resiliencia no se asocia con el nivel socioeconómico, pero sí con la edad y el género; d) la

resiliencia no es equivalente a los factores de riesgo y aquellos de protección; e) la resiliencia es mensurable; f) la resiliencia se asocia positivamente con la disminución de las diferencias culturales; g) la resiliencia se asocia con los conceptos de prevención y promoción; y h) que la resiliencia es un proceso.

5.3.3. Tercera ola

Según menciona Rubio Martín, los objetivos de la tercera ola de investigaciones se relacionan con promover la capacidad de recuperación, prevención e intervención. Esto implica un enfoque gradual de desarrollo y evaluación de programas para promover procesos de protección con interacción continua entre el individuo, la familia y la comunidad (Cyrulnik, 2009; Khanlou y Wray, 2014; Zolkoski y Bullock, 2012).

En este sentido, la resiliencia es conceptualizada como la capacidad de un sistema dinámico, interrelacional, con el fin de adaptarse eficazmente a las situaciones percibidas como amenazantes para la viabilidad, función o el desarrollo de tal sistema. (Masten, 2014). Por su parte, Manciaux, Vanistendael, Lecomte y Cyrulnik (2003) desarrollaron una conceptualización más pragmática, ligada con las situaciones educacionales, terapéuticas y sociales. Definen resiliencia como la capacidad de una persona o de un grupo de personas que logran desarrollarse prospectivamente bien, pese a circunstancias desestabilizadoras, condiciones de vida difíciles y traumas. Se trata de una conceptualización constructiva de la resiliencia aceptando como principios que la misma nunca es absoluta, total o lograda, sino que se regula constantemente como proceso dinámico que varía según las circunstancias y las condiciones de vida.

5.3.4. Cuarta ola

Por último, Rubio Martín menciona que la cuarta ola de investigaciones se asocia con una tendencia contemporánea caracterizada por el uso de tecnologías avanzadas de medición y análisis del funcionamiento biológico para identificar aspectos

genéticos y neurológicos que sean predictores de la disposición resiliente y de la dinámica de adaptación y cambio. La resiliencia es entendida como un proceso holístico inmanente al desarrollo psicofísico del individuo, que involucra aspectos personales y contextuales de aprendizaje social (Masten, 2007). A modo de ejemplo, Rubio Martín menciona algunos términos técnicos muy específicos del campo de la biología para dar cuenta de esta novedosa perspectiva referenciados a la correlación e interacción genética con el medioambiente (Rutter y O´Connor, 2007), a los genes que contribuyen con la psicopatología del estrés e influencian la recuperación de la capacidad emocional (Stein, Campbell-Sills y Gelernter, 2009) y la diversidad en los genes que codifican los neurotransmisores que moderan el comportamiento social (Caspi, McClay, Moffitt, Molino, Martin, Craig, et al., 2002).

Sintetizando la tesis de Rubio Martín, la primera ola toma a la resiliencia como una característica o rasgo que se asocia a la personalidad de cada individuo. La segunda ola señala a la resiliencia como un proceso de comportamiento frente a una situación de adversidad. La tercera ola indica que se puede promover, aprender a ser resiliente mediante diferentes programas de aprendizaje. Y, por último, la cuarta ola indica a la resiliencia como una característica biológica que se asocia a la genética de las personas. Es decir que por personalidad, por proceso, por aprendizaje o por genética la resiliencia "se encuentra" en las personas.

Es interesante observar dos dimensiones que se plantean en estas cuatro olas de pensamientos: a) una intención de los investigadores por descubrir donde se encuentra *físicamente* la resiliencia; b) una discusión en torno a lo innato y lo adquirido, a lo biológicamente determinado versus la posibilidad de aprender y cultivar comportamientos asociados a la resiliencia en cada contexto específico. Además, en el recorrido se observa que se parte de una postura constructivista para acercarse a

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

posiciones más deterministas e innatistas. Cómo se dirime este debate en los contextos organizacionales del mundo de los negocios resultará central para pensar la potencialidad del concepto y sus implicancias sociales, según se considere la capacidad de agencia de las personas o su determinación biológica (ver Anexo 1, tabla 2).

5.4. La resiliencia: un análisis espacial a través de las escuelas anglosajona, europea y latinoamericana

Otro modo de estructurar las discusiones académicas sobre el concepto puede ser "por medio de las formas en que se han ido desarrollando según diferentes momentos y áreas geográficas" (Rubio Martín, 2016: 56), analizando los desarrollos realizados desde diferentes escuelas. Esta perspectiva no necesariamente se puede correlacionar con las olas ya descriptas, debido a las múltiples conceptualizaciones que por momentos se complementan y por otros se excluyen así como por la complejidad que implica encasillar a un investigador en una única línea de pensamiento.

Universidad de SanAndrés

Nuevamente siguiendo la organización propuesta por Rubio Martín, el concepto de resiliencia nació y comenzó a desarrollarse en el hemisferio norte: Michael Rutter, en Inglaterra; Emmy Werner, en Estados Unidos; luego se expandió a toda Europa, Francia, Países Bajos, Alemania y España; más tarde se empezó a utilizar en América Latina, donde se han desarrollado relevantes grupos de investigación y se han llevado a cabo diversos proyectos de investigación. En este apartado se trabajó complementariamente con lo propuesto por Rubio Martín (2016), Gil (2010), Ospina Ospina, Jaramillo y Uribe (2005), Luque Prieto (2013) y Cyrulnik (2002) organizando los aportes en tres escuelas: la anglosajona, la europea y la latinoamericana.

Escuela anglosajona

La escuela anglosajona, conductista, pragmática y centrada en el individuo tiene sus inicios en Estados Unidos y el Reino Unido en la década de los años 70. Las primeras investigaciones: a) definen la resiliencia como "una habilidad o capacidad individual de enfrentarse, sobreponerse y fortalecerse ante la adversidad" (Gil, 2010, p. 31); b) concluyen que la resiliencia está basada en "un conjunto de características personales (empatía, afectividad, autonomía, humor, competencia); y c) empiezan a manifestar la importancia de factores externos como la familia o el apoyo de un adulto significativo" (Gil, 2010, p. 31).

Las siguientes investigaciones, dentro de esta escuela, pusieron el foco en el proceso que hace que las personas salgan de la adversidad. Por lo tanto, "la resiliencia es vista como procesos intrapsíquicos, sociales y relacionales" (Gil, 2010, p. 32). Uno de los máximos referentes de esta generación es Michael Rutter (1987, 1999, 2012). El autor manifiesta su oposición a que las personas sean clasificadas como "resilientes" sin tener en cuenta una visión diacrónica. Para él la resiliencia no es estática y puede mutar con el tiempo. Asimismo, Rutter argumenta que la utilización de factores de riesgo y aspectos de protección como base del análisis de la resiliencia puede ser arbitrario, siendo que estos factores no perjudican por igual a todos los individuos. En consecuencia, pone de manifiesto la relevancia de tener en cuenta la diversidad tanto de los participantes como de los contextos al momento de diseñar o aplicar programas de resiliencia.

En la misma línea argumental de Rutter, cabe destacar el trabajo de Grotberg (2002) quien sugiere cambiar de denominación a los factores de protección y denominarlos factores de resiliencia. Grotberg "defiende la necesidad de adaptar los

Universidad de San Andrés

programas de promoción de resiliencia según la adversidad, las personas implicadas y los diferentes contextos; teniendo en cuenta de manera específica las diferencias de edad y de género" (Cfr. Gil, 2010, p. 33). Describe la siguiente secuencia práctica del proceso de resiliencia:

1. **Promoción de factores resilientes.**
2. **Compromiso con el comportamiento resiliente:**

    i. Identificar la adversidad.
    ii. Seleccionar el nivel y la clase de respuesta apropiada.

3. **Valoración de los resultados de resiliencia. Entre los puntos a valorar se encuentran:**

    i. Aprender de la experiencia.
    ii. Estimar el impacto sobre otros.
    iii. Reconocer un incremento del sentido de bienestar y de mejora de la calidad de vida (Cfr. Gil, 2010, p. 33).

Universidad de SanAndrés

Escuela europea

La escuela europea, se focaliza en el individuo cuando enfrenta una circunstancia estresante y en el estudio del desarrollo humano. A partir de los años 80's los autores franceses comienzan a postular la idea de resiliencia como la capacidad de recuperación ante un trauma mediante un proceso de superación de la adversidad. Se estudia la "relación entre el sujeto, su comportamiento y su medio" (Ospina et al., 2005, Cfr. Luque Prieto, 2013, p. 24); para la intervención se trata de averiguar sobre los resultados resilientes que aparecen a raíz de un trauma gracias a la existencia de las redes de apoyo que tiene el individuo. Para esta corriente, el término de resiliencia se basa en la teoría psicoanalítica, a través de la cual se comprende que la persona forma

su experiencia traumática basándose en la interpretación que otras hacen de su circunstancia.

Desde la perspectiva europea, se plantean tres tipos de resiliencia: la activa, la pasiva y la que está fuera de la ley. Dicha clasificación se basa en un estudio con niñas y niños de la calle realizados por Mansour (2002) y Cyrulnik (2004) respectivamente citados por Ospina et al. (2005). La activa se refiere a la conciencia y el deseo de tener un proyecto de vida; la pasiva tiene que ver con una consciencia de cambiar la situación pero sin desearlo; y la que está fuera de la ley, es buscar una estrategia. La resiliencia por fuera de la ley, se refiere al mecanismo que utilizan –por ejemplo- los niños de la calle para resistir a esa situación, buscan una oportunidad fuera de la ley o de lo socialmente permitido para sobrevivir ante la adversidad (Luque Prieto, 2013, pp. 25-26).

Uno de los representantes más importante de la escuela europea es Vanistendael (1994) quien define la resiliencia como la capacidad de la persona para hacer las cosas bien pese a las circunstancias adversas, lo cual implica una capacidad de resistencia y una facultad de construcción positiva. Vanistendael (1994) desarrolló una herramienta para el trabajo de la resiliencia en niños y adolescentes llamada "la casita" de resiliencia. El objetivo de dicha herramienta, es la construcción de la resiliencia a partir de identificar factores del ambiente en el cual reside el niño o el adolescente; aunque también puede ser aplicado en adultos y grupos.

El modelo de la casita se basa en un programa de satisfacción de necesidades. Con ella explica cómo se construye la capacidad de enfrentar la adversidad: cimientos: las necesidades básicas y la aceptación fundamental de la persona; planta baja: la interacción cotidiana con la familia, amistades y redes de apoyo que permiten dar un

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

sentido de la vida; primer piso, que cuenta con tres habitaciones: la autoestima y los valores, el desarrollo de aptitudes y competencias para la vida, y el sentido del humor y creatividad; desván: otras experiencias a descubrir (Gil, 2010, p. 35). Vanistendael (1994) estudia la resiliencia desde una perspectiva transpersonal respecto a darle sentido a la vida. A su vez, junto con Lecomte (2012) desarrollan el libro "La felicidad es posible" que trata sobre cómo los seres humanos pueden atravesar una circunstancia adversa a través de elementos positivos que los caracterizan.

Melillo, Suárez y Rodríguez (2004) en su libro "La resiliencia y la subjetividad" dedican un capítulo a las estudios de Vanistendael y Lecomte, considerando los autores que la resiliencia es "mucho más que el hecho de soportar una situación traumática; consiste también en reconstruirse, en comprometerse con una nueva dinámica de vida" (Cfr. Gil, 2010, p. 35). Para dar su explicación de porqué es mucho más, Melillo, Suárez y Rodríguez (2004) presentan la experiencia del psiquiatra Víctor Frankl, quién sobrevivió a un campo de concentración nazi. Frankl en su libro menciona que "lo importante no es lo que nosotros esperamos de la vida, es lo que la vida espera de nosotros", durante su experiencia se dio cuenta que sus compañeros en el campo de concentración se aferraban a una vida futura y mantenían esa esperanza proyectándose hacía sueños y metas que anhelaban cumplir cuando salieran de esa situación (Gil, 2010, p. 36).

Otro de los autores representantes y divulgadores de esta misma escuela es el neuropsiquiatra, psicoanalista y etólogo Boris Cyrulnick (2002, Cfr. Barcelata Eguiarte, 2015, p. 80), quien equipara la resiliencia con la "resistencia al sufrimiento", y señala tanto la capacidad de resistir las heridas psicológicas como el impulso de reparación que nace de esa resistencia. Cyrulnik (2001) entiende la resiliencia como la capacidad de un

Universidad de San Andrés

individuo de recuperarse de un trauma: “La noción de resiliencia trata de comprender de qué manera un golpe puede ser asimilado, puede provocar efectos variables e incluso un rebote” (Cyrulnik, 2001, p. 40). Parafraseando a Cyrulnik (2002), Anzola (2003) explica que la resiliencia es "un mecanismo de autoprotección que amortiguando los choques del trauma se pone en marcha desde la más tierna infancia, primero mediante el tejido de lazos afectivos y luego a través de las expresiones de las emociones" (p. 190). En otras palabras, Cyrulnik (2002) considera que la resiliencia es un procedimiento de autoprotección y/o conducta saludable inherente al ser humano, mediante la cual se producen respuestas adaptativas que permiten al sujeto resistir y manejarse de manera efectiva a pesar de situaciones desestabilizadoras, condiciones de adversidad, riesgo o circunstancias estresantes.

Escuela latinoamericana

La escuela latinoamericana, cuyos orígenes datan en los años ’90 particularmente en América del Sur y América Central, propone un enfoque social como respuesta a los problemas del contexto. Se centra en el estudio de la colectividad, partiendo del abordaje de cuatro pilares esenciales: la autoestima colectiva, la identidad cultural, el humor social y la honestidad colectiva o estatal. Desde esta escuela se pretende tratar a la resiliencia a partir del concepto comunitario y social como red de apoyo frente a cualquier emergencia. En términos generales, la visión latinoamericana pretende incluir a toda la comunidad y potenciar la participación de los individuos en la realización de los cuatro pilares mencionados anteriormente. La autoestima colectiva se refiere a la satisfacción del sujeto respecto a la pertenencia en una comunidad específica; la identidad cultural involucra todas las costumbres y valores inherentes al grupo; el humor social se refiere al uso del humor para afrontar la tragedia de una manera colectiva y finalmente la honestidad colectiva o estatal, se define como el

Universidad de San Andrés

manejo decente y transparente de los asuntos públicos a partir de la toma consciente de las decisiones en comunidad (Ospina et al., 2005, Cfr. Gil, 2010, p. 34).

Uno de los representantes más destacados de la escuela latinoamericana es el psicoanalista Melillo (2001). El especialista describe los elementos base de la resiliencia comunitaria como "pilares" o "anti pilares" de resiliencia, haciendo una diferenciación de la terminología utilizada anteriormente. El autor defiende el uso de la resiliencia en el ámbito escolar, resaltando la importancia de los vínculos positivos no sólo por parte de los alumnos-docentes, sino también con los padres y entre los profesionales. Cabe destacar que los programas de resiliencia focalizados en las escuelas han tenido una gran difusión en América Latina; en algunos casos, tomando como base modelos norteamericanos y en otros, como en Oliva y Pagliari (2004), creando proyectos pedagógicos específicos.

Para concluir, las tres escuelas desarrolladas trabajan el tema de la resiliencia desde una perspectiva psicológica tomando como eje al individuo y su enfrentamiento a un trauma o a una situación disruptiva afrontada en forma personal o dentro de una comunidad. Esta revisión es importante porque, si bien aún no se localiza una escuela que se especialice en resiliencia organizacional, las conceptualizaciones incipientes se vienen fundamentando desde los aportes de la ciencia psicológica. En este sentido, algunas publicaciones recientes sugieren el surgimiento de una nueva ola o escuela específica del mundo empresarial. Tal es el libro editado por el Harvard Business Review titulado "Resiliencia" perteneciente a una serie de escritos que la ubican como parte de la inteligencia emocional (los otros títulos son "Empatía" "Felicidad" y "*Mindfulness*", todos pertenecientes a la colección Inteligencia emocional) (ver Anexo 1, tabla 3).

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

5.5. La resiliencia: ámbitos de aplicación

Otra formar de organizar a los diferentes pensadores e investigaciones que se han hecho sobre la resiliencia es a través de los diferentes ámbitos de aplicación. En tal sentido, algunos autores lo emplean a nivel individual; es decir a las personas. Otros autores, giran en torno a lo grupal o colectivo como parte de un sistema; o bien, en el ámbito organizacional, considerando parte de este, por ejemplo, los incipientes trabajos sobre empresas. En concordancia, la presente sección se ha dividido en resiliencia individual, en sistemas y en organizaciones. Es pertinente pensar que un nivel se sustenta en base a los expuestos previamente. Es decir, la resiliencia en organizaciones se sustenta en base a los planteamientos sobre la resiliencia en los sistemas; pues una organización es también un sistema. Y, los sistemas, pueden estar conformados por individuos y por ello su relación con la resiliencia individual.

A efectos de dar mayor énfasis a la resiliencia organizacional, el cual es uno de los objetivos de la presente tesis, esta tendrá un extenso desarrollo; y no se presentará una profundización demasiado extensa de la resiliencia individual y de sistemas, las cuáles, de todas maneras, se han desarrollado en otras secciones del trabajo.

5.5.1. Resiliencia individual

Poniendo foco en el plano del individuo, diferentes investigaciones han demostrado que las personas resilientes tienden a mostrar un funcionamiento psicológico saludable a largo plazo (Werner, 1993). Por otro lado, hay hallazgos que muestran que la resiliencia no es estable en el tiempo ya que está influenciada por factores internos y externos junto a las experiencias de vida (Van Kessel, 2013). Asimismo, la capacidad de recuperación es un constante proceso (Siebert, 2002; Windle, 2011) y las personas pueden ser más resilientes durante un período de sus vidas

Universidad de San Andrés

que otro. Para estos autores, la resiliencia se desarrolla con el tiempo y está influenciada por percepciones de su cultura, familia y experiencias de vida. (Rice y Liu, 2016).

Para algunos investigadores como Tedeschi y Calhoum (1995) las características asociadas a la resiliencia pueden desarrollarse después de la exposición a un trauma, como parte de un proceso de crecimiento postraumático. Un crecimiento postraumático se refiere al proceso durante el cual las luchas de un individuo conducen a un desarrollo psicológico positivo, a menudo profundamente significativo para la persona. Sin embargo, el crecimiento postraumático no ocurre para todos (Tedeschi y Calhoun, 1995). No hay acuerdo entre los autores respecto de si aquellos que se consideraron resilientes antes de la exposición a un trauma o tragedia es más probable que se beneficien sobre aquellos que no eran resilientes. (Rice y Liu, 2016).

5.5.2. Resiliencia en sistemas

Wallerstein (1974) plantea que para definir la resiliencia en los sistemas, se necesita descomprimir el término en una colección de agentes y relaciones entre esos agentes. Los agentes son el conjunto mínimo de actores en el sistema, es decir, aquellas entidades que interactúan entre sí. La elección del conjunto mínimo de agentes ya sean átomos, personas o pueblos depende de qué pregunta se hará sobre el sistema en cuestión. Para la mayoría de los sistemas en este análisis, el agente serán personas. Entonces, dependiendo de esta elección y donde el sistema nos delimita, el sistema puede representar un hogar, una ciudad, una región, una nación o el globo entero.

Dada esta enorme gama de posibles definiciones de sistemas, la definición de resiliencia debe ser flexible y señalar la intención de mantener la capacidad del sistema para funcionar a pesar de controladores y perturbaciones externas. Algunos ejemplos citados desde esta perspectiva incluyen a comunidades que son resilientes a las

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

inundaciones, sistemas de pastoreo que son resilientes a la sequía, una comunidad urbana que es resiliente a la delincuencia, las sociedades que son resilientes a la globalización.

Las interacciones dentro del sistema pueden ir desde un nivel superior a un nivel inferior y viceversa; por ejemplo, el comportamiento de un individuo afecta el funcionamiento de su sistema familiar, que a su vez tiene un impacto en el mismo individuo; la política económica y el funcionamiento de la economía influyen el uno al otro.

Además, los sistemas son dinámicos y experimentan un cambio constante. En este sentido, Martin-Breen y Anderies, (2011) sostienen que no existe una situación normal fija dentro de un sistema, aunque puede parecer así si nos enfocamos en el corto plazo. Sin embargo, existen funciones fijas que los humanos necesitan para sobrevivir, o en general, desean mantener. Por ejemplo, alimentos, agua, refugio, atención médica, comunidades, ciudades y parques, por nombrar algunos casos. En algunas partes del mundo, las necesidades están previstas; en otras no, pero es innegable que proporcionar tales necesidades es una prioridad. En consecuencia, el ser humano trata de entender los sistemas que sostienen la vida para que sean potencialmente manejables. Entender los ciclos de agua, los patrones de migración, los enlaces químicos, la psicología humana, las economías, familias, las comunidades, las democracias. Podemos comprenderlos con modelos matemáticos, experimentos, estudios de casos, historias y ensayos clínicos; con la creencia que las cosas en el presente son en su mayoría estáticas. El enfoque, por lo tanto, es evitar permanecer demasiado tiempo en la situación disruptiva, tratar de evitar interrupciones o mitigar su gravedad. Incluso, el objetivo de la resiliencia, de alguna manera, es prevenir el cambio. Aunque, conjuntamente, al tratar de evitar el cambio el

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

sistema puede sufrir un colapso. En los sistemas, cambios incrementales y constantes, pueden llegar a mantener algo funcionando.

5.5.3. Resiliencia organizacional

Burnard y Bhamra (2011) sostienen que las organizaciones consisten en dos o más personas que se juntan con un propósito y objetivos específicos. Por lo tanto, es razonable pensar que una organización resiliente posea también cualidades resilientes en los seres humanos ya que no se pueden separar los negocios de las personas que lo conforman y operan en la organización. Aunque los efectos nunca son lineales.

Los autores sostienen que un sistema organizacional está compuesto por un complejo entramado de elementos, sociales y tecnológicos, que interactúan entre sí en relaciones no lineales para formar una organización con una identidad única. Las organizaciones se encuentran inmersas en un sistema continuamente desafiante capaz de generar turbulencias significativas que le requerirán cambiar y adaptarse para sostener sus funciones y asegurar sus ventajas competitivas. Es decir, que, si no surge algo disruptivo dentro de la organización, el mismo contexto o sistema donde se encuentra inmersa, también puede generar las situaciones de cambio que pondrán al límite a la organización y exigirán alguna respuesta adaptativa (Burnard y Bhamra, 2011). Sin embargo, sin cambios adaptativos profundos frente a la adversidad, el sistema organizacional querrá realizar una adaptación leve, como instinto de supervivencia, que en realidad los introducirá a desarrollar ciclos de adaptación erróneos, empeorando la situación.

Starr, Newfrock, y Delurey, (2003) indican que el uso del concepto resiliencia en las organizaciones económicas refiere a la respuesta a turbulencias y discontinuidades. Además, envuelve tanto a la habilidad de sobreponerse sistemáticamente a discontinuidades como, así también, a la capacidad de adaptarse a nuevos entornos que

Universidad de San Andrés

presentan riesgos. En esta línea, Seville, Brunsdon, Dantas, Le Masurier, Wilkinson y Vargo (2006), indican que si bien las organizaciones pueden tener planes de contingencia delineados y planes para recuperarse ante un eventual desastre natural, al menos que los procedimientos y la planificación pueda ser intuitivamente aplicada durante los rápidos movimientos que se suceden en una crisis, la planificación no será efectiva. Lo que Seville et al. (2006 en Burnard y Bhamra, 2011) quieren enfatizar es que los planes de contingencia funcionan cuando dichas contingencias han podido ser previstas y se ha podido delinear un plan de acción en base a esas suposiciones. Por ejemplo, ante un posible incendio del edificio de producción de una empresa, se puede planificar un plan de evacuación y un plan de contingencias que contemple la continuidad de la producción en otra planta. Pero, la resiliencia no se trata de la planificación de una contingencia. La resiliencia se relaciona con algo más profundo aún, con un suceso no esperado, con algo abrupto que irrumpe en el sistema organizacional y que no puede ser planificado con anterioridad. La resiliencia presenta un momento en el cual se necesita ser creativo, intuitivo y resiliente. Sosteniendo este pensamiento, Martin-Breen y Anderies, (2011) indican que el procedimiento en las organizaciones, comúnmente, ha sido sólo reducir el riesgo, mitigar anticipadamente los hechos y aumentar la velocidad y la eficacia de la respuesta ante una crisis.

La resiliencia ofrece la idea de lograr tener una estrategia aparentemente alcanzable para prepararse y enfrentar diversos tipos de adversidades. La literatura sugiere que una organización resiliente mantendrá un alto nivel de rendimiento incluso cuando aumentan las presiones ambientales, surgen amenazas y se profundiza la incertidumbre (Boin y Eeten, 2013). Frente a una adversidad inesperada, la organización resiliente rebota para volver rápidamente, sin mucho esfuerzo, a su situación inicial (Wildavsky, 1988).

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

La teoría sobre la resiliencia aplicada a contextos organizacionales sostiene que la misma repercute directamente no sólo a nivel empresarial, sino también personal, comprendiendo que incide en las relaciones personales, la autoeficacia y las emociones positivas. Al examinar la relación entre los procesos organizacionales y el resultado de la resiliencia, se puede vislumbrar un problema: es difícil de reconocer la resiliencia en acción.

En su estudio, titulado "El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica" Meneghel, Salanova y Martínez (2013) elaboraron una recopilación de investigaciones precedentes y agrupan la información para presentar los hallazgos más relevantes de distintos autores de la siguiente manera:

Relaciones personales. Varios autores, entre ellos, Gittell, Cameron, Lim y Rivas (2006) evidenciaron que es importante conservar y mejorar los vínculos con y entre los trabajadores durante circunstancias de crisis, a fines de garantizar el compromiso y la productividad. Es que según Stephens, Heaphy, Carmeli, Spreitzer, y Dutton (2013; Cfr. Meneghel, Salanova y Martínez, 2013, p. 17), "las relaciones interpersonales pueden ayudar a desarrollar, acumular y facilitar el acceso a recursos importantes, reducir el impacto de las situaciones amenazantes y proveer información clarificadora que reduce la incertidumbre". En este sentido, se vislumbra que para estos autores el factor humano es sumamente importante para el buen clima organizacional y, por ende, la productividad y rentabilidad, ya que se comprende a las relaciones personales como una fuente de fuerza en circunstancias adversas, así como, un medio para fortalecer sus capacidades.

No obstante, Gittell, Cameron, Lim y Rivas (2006), entre otros, evidenciaron que a veces los vínculos pueden facilitar o entorpecer "compartir informaciones, procesos de aprendizaje y desarrollo de soluciones adaptativas para los problemas que

QUAERERE VERUM Universidad de San Andrés

se presentan" (Cfr. Meneghel et al., 2013, p. 17. Por su parte, para Meneghel et al. (2013) la investigación de Carmeli, Friedman y Tishler (2013) es bien clara con respecto a que explica que "las relaciones positivas y de alta calidad son las más importantes, ya que a través de estas es más fácil comprender las situaciones adversas y tejer la mejor manera de enfrentarse a ellas" (Cfr. Meneghel et al., 2013, p. 17).

Autoeficacia. En el estudio "El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica", Meneghel et al. (2013) indagan acerca de la relación entre resiliencia y autoeficacia, concluyendo que los individuos que tienen un alto nivel de autoeficacia son más resilientes cuando afrontan situaciones adversas. En este sentido, mencionan que autores como Luthans, Avolio, Avey y Norman (2007) han encontrado correlaciones significativas entre autoeficacia y resiliencia a nivel individual, y que West, Patera, y Carsten, (2009) hallaron este mismo fenómeno a nivel colectivo. No obstante, los vínculos no han sido determinados en firme. En palabras de Meneghel et al. (2013): "Es necesario estudiar más en profundidad dicha relación para determinar con mayor exactitud su naturaleza, en cuanto los estudios correlacionados no nos dan indicaciones acerca de la causalidad y podría ser que haya una influencia recíproca entre las dos variables" (p. 17).

Emociones positivas. Fredrickson (1998) sostiene que "experimentar emociones positivas es una actividad específica de la naturaleza humana debido a que contribuye en la calidad de vida de las personas" (Cfr. Barragán Estrada, y Morales Martínez, 2014, p. 107). Por lo anterior, las emociones positivas son un detonante para el bienestar, pero también un medio para lograr un crecimiento psicológico personal y duradero.

La resiliencia personal puede contribuir al compromiso de los empleados al engendrar emociones positivas durante un proceso de transformación organizacional (Shin, Taylor y Seo, 2012). La capacidad de recuperación personal no sucede en un

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

profesional aislado, sino que ocurre en sistemas como la familia de uno (Huebner, 2013) y otros factores que influyen en la construcción de la resiliencia.

Diferentes estudios han discutido los factores que promueven la resiliencia más allá del nivel individual dentro de familias, organizaciones o comunidades (Meredith, Sherbourne y Gaillot, 2011). En un entorno de equipo, la confianza de los líderes, la estimulación intelectual, la consideración individualizada han sido asociados positivamente con la resiliencia (Harland, 2005). En el lugar de trabajo el soporte de pares, miembros del equipo, gerentes y compañía y la cultura son todos factores que contribuyen a los empleados a ser resilientes. (Rice y Liu, 2016).

De acuerdo a Kopans (2016), los empleados y directivos de las empresas están familiarizados con el trabajo en hojas de cálculos, balances, cuentas de resultados; creen en el análisis de datos precisos tanto cualitativos como cuantitativos. Pero, cuando se trata de medir y fortalecer la propia habilidad de adaptación y crecimiento no se aplican las mismas metodologías. Es por ello que el autor se dedicó a investigar los componentes de la resiliencia personal, descubriendo ciertas estrategias que pueden emplearse para evaluar, gestionar y fortalecer la propia resiliencia así como lo debe hacer una empresa en caso de buscar ser resiliente. Una de ellas es denominada "moneda de la positividad", basada en las interacciones cotidianas, en los acontecimientos y en los recuerdos positivos; factores que potencian la resiliencia (Kopans, 2016, p. 352). Es decir, según el autor, conservar una perspectiva positiva y mostrar gratitud habitualmente, permite desarrollar la resiliencia. Adicionalmente, en cuanto a las organizaciones, Kopans (2016) explica lo importante que es registrar correctamente los datos para desarrollar la resiliencia. Menciona como estrategia la importancia de redactar informes, y lo compara con la instancia en que una compañía elabora resúmenes acerca de sus finanzas. El autor destaca que para desarrollar la

Universidad de San Andrés

resiliencia personal es necesario revisar habitualmente los datos sobre la "moneda de positividad", de esta manera no sólo el individuo puede valorar situaciones, sino también tomar medidas correctivas que ayudan a estimular la resiliencia. En línea, Seligman y Csikszentmihalyi (2000) señalaron que "cuando dejamos constancia escrita de las interacciones, los acontecimientos y los recuerdos positivos, estos adquieren mayor valor que otras formas no escritas de actividades" (Cfr. Kopans, 2016, p. 367).

Kopans (2016) también sostiene que la resiliencia crece cuando se anima a las personas que se encuentran a nuestro alrededor; a dos incluso a tres grados de separación de nosotros, a contagiarse de la positividad y la felicidad haciendo que nuestra propia resiliencia se haga más fuerte por la acción de otras personas. Además, hace referencia a lo relevante de aumentar la propia resiliencia general evaluando qué es lo que proporciona mayor rendimiento en las inversiones de positividad que cada sujeto hace en su propia vida. En este sentido, sostiene que "normalmente, la alta rentabilidad viene de nuestras actividades fuera del trabajo" (p. 384). En concordancia, un estudio de Blackhawk Engagement Solutions (2015) sostiene que:

> "Los encuestados clasificaron sus trabajos en la octava posición de una lista de doce aspectos que contribuyen a la felicidad general. En las posiciones superiores estaban la familia, los amigos, la salud, las aficiones y la comunidad. Pero parece que, cuando generas más moneda de positividad en estos ámbitos, aumentas tu capacidad para llevar al trabajo la mejor versión de ti mismo" (p. 384).

En otras palabras, lo que Kopans (2016) indica es que, si bien el trabajo no es la pieza central de una persona, cuanto mejor el individuo se siente consigo mismo, mejor será su rendimiento laboral y más posibilidad tiene de ser resiliente ante una situación desfavorable. El autor sostiene que la positividad es una herramienta a favor que una

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

persona puede tener para encarar la vida y, mucho más aún, si se pretende salir de una situación adversa. Ahora bien, se puede suponer que Kopans (2016) desestimaría el concepto de resiliencia como capacidad, porque "se tiene o no se tiene una actitud positiva ante los hechos" y estaría más en línea con la corriente de pensadores como Cyrulnik (2001, 2009) que hacen hincapié en el papel de la determinación voluntaria en el proceso resiliente.

En el mundo organizacional, la resiliencia se ha convertido en un tema real y de actualidad y ha tomado relevancia cada vez mayor en el ámbito empresarial; parece ser un concepto de moda. Coutu (2016), en un artículo publicado por Harvard Business Review (HBR) ejemplificó, en palabras de un socio de una firma de consultoría, acerca de cómo conseguir a los mejores MBA diciendo que:

> "Es la nueva palabra de moda. Incluso son los propios candidatos quienes nos dicen que son resilientes; ellos nos ofrecen tal información. Pero, francamente, son demasiado jóvenes para saber eso de sí mismos. Solo después de hechos concretos te das cuenta de si tienes resiliencia o no. (...) probablemente sea lo que más importa entre las distintas cualidades que normalmente buscamos en los candidatos". (p. 76).

Lo que indica Coutu es que efectivamente el término resiliencia es un concepto de "moda" pero que de verdad es importante; lo ejemplifica en palabras de Dean Becker, presidente y director ejecutivo de Adaptive Learning Systems, que desarrolla y distribuye programas para el entrenamiento de la resiliencia:

> "Más que la educación, la experiencia o la preparación, el nivel de resiliencia de una persona es lo que determina quién triunfa y quién fracasa. Eso es así en la planta de oncología, en las Olimpiadas y en las salas de juntas" (Cfr. Coutu, 2002, p. 94).

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Coutu ha trabajado sobre diferentes conceptualizaciones y teorías sobre la resiliencia encontrando tres características coincidentes: a) se afirma que las personas y organizaciones resilientes tienen una aceptación obstinada de la realidad, b) una profunda convicción de que la vida tiene un sentido y c) una habilidad superadora para improvisar. En detalle:

Afrontar la realidad: En el mundo de los negocios, así como en la vida personal, tener "una perspectiva de la realidad fría, casi pesimista, es mucho más importante" (Coutu, 2002, p. 132). Jim Collins, investigador y escritor en temas relacionados a la gestión empresarial, menciona que "las personas resilientes tienen una visión muy serena y realista de las partes de la realidad que son importantes para la supervivencia" (Cfr. Coutu, 2002, p. 132). Es decir, encarar la realidad con todas sus consecuencias pueda ser extenuante, desagradable y emocionalmente doloroso pero es una de las cualidades que se necesita para ser resiliente.

Buscar un sentido: Las personas resilientes construyen sentido para sí mismos y para los demás, a partir de su sufrimiento. Esta dinámica es una característica de las personas resilientes que tienden puentes entre las dificultades del presente y el pensamiento de un futuro más completo y mejor. El encontrar sentido en el propio entorno es un aspecto fundamental, Coutu (2002) hace referencia a que las compañías resilientes tienen un sistema de valores que dotan de significado al contexto porque dan argumentos interpretativos y dan forma a los acontecimientos; estos valores cambian poco a través de los años y sirve de andamiaje en tiempos difíciles.

Ritualizar el ingenio: Este elemento se asocia a poder construir desde lo que tenemos a nuestro alcance. Los psicólogos, siguiendo el ejemplo del antropólogo francés Levi-Strauss, llaman a esta habilidad "*bricolaje*", que literalmente significa “rebotar” y se vincula con el concepto de resiliencia, pronuncia Coutu. *Bricolaje* es

QUAERERE VERUM Universidad de San Andrés

definido en la actualidad por Coutu como "una especie de inventiva, la capacidad para improvisar una solución para los problemas sin contar con las herramientas o los materiales apropiados" (Coutu, 2002, p. 231). En consecuencia, sostiene que "las organizaciones resilientes están llenas de *bricoleurs* (...). Así, las compañías que sobreviven señalan la improvisación como una capacidad fundamental" (p. 260). En otras palabras, lo que quiere decir la autora es que la creatividad es lo que otorga a las organizaciones más chances de ser resilientes en las épocas turbulentas. Para finalizar, sentencia:

> "La resiliencia es un acto reflejo, una forma de afrontar y entender el mundo que está profundamente grabado en la mente y el alma de una persona. Los individuos y las compañías resilientes afrontan la realidad con firmeza, consiguen otorgar un significado a las dificultades y, en lugar de gritar desesperados, improvisan soluciones de la nada. Otras personas, no. Esta es la naturaleza de la resiliencia y su gran misterio." (Coutu, 2002, p.).

Continuando con los trabajos publicados en Harvard Business Review (2016), es conveniente citar el texto de Gielan y Achor (2016) quienes realizaron una investigación en la que descubrieron que existe una interpretación errónea de lo que significa ser resiliente pensando que cuanto más aguantamos, más fuertes nos hacemos y, por lo tanto, tenemos más oportunidades de prosperar. Sin embargo, los autores indican que esta concepción es científicamente inexacta y que la ausencia de un período de recuperación limita enormemente la habilidad de ser resilientes y provoca una mayor incidencia en trastornos de salud y seguridad. Esta idea para ellos se alimenta desde la infancia, cuando "los padres que tratan de enseñar resiliencia a sus hijos pueden felicitar a un hijo que se queda despierto hasta las tres de la mañana para terminar un proyecto". Sin embargo "el exceso de trabajo y el agotamiento son lo opuesto de la resiliencia"

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

(Gielan y Achor, 2016, p. 910). Por ende se plantean cómo recuperarse y aumentar la resiliencia, considerando lo siguiente: "Si intentas aumentar tu resiliencia en el trabajo, necesitas períodos de recuperación internos y externos" (p. 930).

En consonancia, Goleman (2013) también hace hincapié en tomarse el tiempo para recuperarse de las situaciones difíciles; y sostiene que existen dos formas de hacerlo: hablándose a uno mismo o reeducando a nuestro cerebro. Según Goleman, el cerebro "tiene múltiples mecanismos para recuperarse de los daños diarios. Le basta con un mínimo de esfuerzo para mejorar su capacidad de recuperarse rápidamente de las circunstancias adversas" (p. 302). En esta publicación Goleman (2013) tomó como ejemplo el caso de Richard Davidson, un seudocientífico de la Universidad de Wisconsin, quien formó equipo con un director ejecutivo de una empresa de biotecnología y le "ofreció a los empleados de la empresa formación en *mindfulness*: un método de entrenamiento de la atención que enseña al cerebro a registrar todo lo que ocurre en el momento presente con total atención, pero sin reaccionar" (Goleman, 2013, p. 312). Como resultado de esta práctica, después de ocho semanas los empleados cambiaron el tiempo que pasaban estresados (actividad en el lado derecho del cerebro), desplazándose al lado resiliente izquierdo. En conclusión, Goleman (2013) sostiene que la práctica de *mindfulness* ajusta los circuitos del cerebro relacionados con la resiliencia.

En resumen, la resiliencia organizacional es más que una palabra de moda, ya que hoy en día se buscan candidatos que tengan un perfil resiliente. Para ejemplificar, recientemente, la escuela de negocios McDonough de la Universidad de Georgetown propuso importantes cambios en el proceso de admisión a la maestría en administración de negocios (MBA). La entidad educativa modificó el proceso de admisión del MBA con una nueva consigna para la sección de ensayo. La institución les pide a los candidatos que describan una situación clave de sus vidas en la cual fueron desafiados y

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

superaron el reto más allá de las expectativas. A través de este nuevo desafío se intenta "evaluar mejor la resiliencia de nuestros aplicantes (…) habrá tiempos bastante desafiantes durante el programa así que es importante que los estudiantes tengan capacidad de decisión, confianza y habilidades para afrontarlos " (s/n) según explicó Hubert, decano asociado de admisiones al MBA[2].

Considerando lo expuesto en esta sección se puede sostener que cada vez existe más consenso entre los académicos respecto de que los individuos resilientes son actores fundamentales para que una organización empresarial también lo sea. Varios de los trabajos reseñados sostienen enérgicamente que la resiliencia no es una moda, sino una necesidad emocional que se debe considerar en el mundo organizacional actual.

Hasta el momento, se ha indagado y profundizado sobre el campo emocional de los individuos en las organizaciones sin explicar con detenimiento en qué momento y por qué las emociones pasaron a ser materia de interés en el mundo de los negocios; por qué la resiliencia forma ahora parte de un campo del saber que, desde el siglo XX, se viene relacionando con lo económico. En tal sentido es de suma importancia lograr trazar un puente que conecte ambos mundos -el de las emociones (resiliencia) y el del capital (económico)- de manera teórica y, a través de la consideración de estas herramientas teóricas, realizar el análisis crítico de un test de resiliencia para comprender los postulados subyacentes en su confección así como potenciales consecuencias a modo de prospectiva. Lograr este nexo entre lo emocional y lo organizacional es fundamental para sostener los planteamientos teóricos que la presente tesis propone mostrar (ver Anexo 1, tabla 4).

[2] La entrevista se puede leer en https://www.iprofesional.com/notas/253901-management-educacion-carrera-internacionalizacion-La-resiliencia-la-clave-para-ingresar-al-MBA-de-la-Universidad-de-Georgetown- consultado:23-9-2018

6. EL CAPITAL EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

En este apartado se analiza cómo la teoría social comprende el concepto de resiliencia desde el papel que cumplen las emociones en las organizaciones. Esta perspectiva se funda principalmente en las escuelas cognitivistas, especializadas en el estudio de la cognición o procesos mentales vinculados con el conocimiento y las neurociencias. La idea central plantea que la mente en sus aspectos sustanciales está vinculada con el cuerpo y con el entorno. Estos vínculos con el mundo con el que interactúa una persona, pueden limitar pero también potenciar el manejo del estrés y las capacidades para enfrentar las situaciones críticas y, por lo tanto, el desarrollo de la resiliencia. Los promotores de la inteligencia emocional sostienen que ya no se puede medir al ser humano por su coeficiente intelectual, sino por competencias como la empatía, la adaptabilidad y la persuasión, entre otras; tanto en el análisis y tratamiento individual de las personas como en el ámbito profesional. Por lo tanto, para analizar el papel que se le asignan a las emociones en las organizaciones (y fundamentalmente en las organizaciones económicas), en esta sección se comienza analizando cómo surge la idea de lo emocional como un capital (capital emocional: Illouz, 2007), las propuestas teóricas que conceptualizan lo que se denomina inteligencia emocional; la diferenciación que establecen sus principales autores entre una mente emocional versus una mente racional y cómo se ponderan positivamente las emociones en torno al papel del factor humano en las organizaciones.

Universidad de San Andrés

6.1.El capital emocional en la modernidad

Según la socióloga de la cultura Illouz (2007), el capitalismo, las instituciones políticas democráticas y el individualismo -durante la Modernidad- y la utilización de términos como plusvalía, división del trabajo y explotación incluyen relatos en términos de emociones. El mundo de los negocios, el de la economía y la búsqueda constante de

actividades lucrativas, por un lado; y, el mundo de los sentimientos y las emociones, por el otro, se encuentran unidos. Para explicar este proceso, la autora propone el concepto "capitalismo emocional" para referir a una cultura en la que las prácticas y los discursos emocionales y económicos se configuran mutuamente, reconociendo un papel central a las emociones en la acción económica.

Además de los consabidos conceptos en torno a las ganancias o la explotación, los relatos sociológicos clásicos de la modernidad comprenden otra historia lateral de relevancia, a saber, la importancia de las emociones en la constitución del capitalismo. Por ejemplo, *La ética protestante* de Weber (1958) contiene en su núcleo una tesis acerca del rol de las emociones en la actividad económica cuando afirma que: "es la angustia que provoca una divinidad inescrutable lo que subyace en la actividad vertiginosa del empresario capitalista" (Cfr. Illouz, 2007, p. 11). Y, los *Manuscritos económico-filosóficos* de Marx en su concepto de alienación expresa una importante cuota emocional, ya que "analiza el trabajo alienado como una pérdida de realidad, en sus palabras, una pérdida en lo relativo al vínculo con el objeto". (Illouz, 2007, p. 12). Siguiendo a Illouz, Marx analizó las relaciones del trabajador con el proceso y el producto del trabajo; comprobando que en lo encubierto subsisten procesos muy diferentes a los que se encuentran en la superficie. De ahí surge el concepto de alienación, por sus implicaciones emocionales: la modernidad y el capitalismo eran alienantes dado que desarrollaban un tipo de entumecimiento emocional que distanciaba a los sujetos entre sí, de su comunidad y de su propio yo profundo.

En esta línea, Illouz agrega que las emociones son sentimientos que impulsan a la acción, ya que una emoción es un fenómeno que pertenece al proceso cognitivo con el que cada individuo desarrolla la realidad, dando importancia a lo que lo rodea. Es

Universidad de San Andrés

decir que, para dicha autora, hay un paralelismo entre la construcción del capitalismo y la construcción de una cultura emocional. Por lo tanto, centrando el foco en las emociones se puede descubrir otro orden en la organización social del capitalismo. A esto Illouz (2007) lo llama "capital emocional", definiéndolo como:

> "Una cultura en la que las prácticas y los discursos emocionales y económicos se configuran mutuamente y producen lo que considero un amplio movimiento en el que el afecto se convierte en un aspecto esencial del comportamiento económico y en el que la vida emocional sigue la lógica del intercambio y las relaciones económicas" (p. 19-20).

Desde esas conceptualizaciones antagónicas (la concepción de hombre económico vs. la concepción de hombre social) es que se han unido los mundos económicos y emocionales de los seres humanos de manera individual, colectiva y organizacional en el mundo de los negocios. Illouz indica que desde 1880 a 1920, período de oro del capitalismo, se concretó el surgimiento de las fábricas, se estandarizó la producción, sistematizando y racionalizando los procesos productivos y tomaron énfasis los conceptos de burocracia y jerarquía. Desde este paradigma, los hombres son máquinas y la empresa un sistema impersonal a operar.

Sin embargo, de manera paralela surge otro discurso impulsado por los psicólogos que presta atención al individuo y a las emociones en los trabajadores. Desde el siglo XX los gerentes recurren a los psicólogos experimentales para hallar soluciones a problemas como la disciplina y la productividad en la empresa y es en este contexto que Elton Mayo lleva adelante sus investigaciones. En el período que media entre 1924 a 1927, en la planta de la empresa General Electric en Hawthorne (cerca de Chicago, Estados Unidos), descubre que la productividad aumentaba si las relaciones laborales

Universidad de San Andrés

tenían en cuenta los sentimientos de los trabajadores. En este caso específico Mayo había realizado sus experimentos con trabajadoras mujeres. Mayo estableció una continuidad discursiva entre la familia y el lugar de trabajo ya que las relaciones familiares ingresan de manera natural y se ponen en el centro de las relaciones de trabajo y de la productividad. De 1920 en adelante, especifica Illouz, a los gerentes se les solicita el cultivo de nuevos atributos tales como prestar atención a las emociones, controlar la ira y escuchar de buena fe a los demás. El lenguaje de la psicología se adaptó muy bien a los intereses de los gerentes y empresarios; en tanto los psicólogos prometían aumentar las ganancias, combatir conflictos laborales y neutralizar las luchas de clases. El trabajador que antes era sometido por la autoridad, ahora debía ser escuchado y en consecuencia la clave del éxito social y gerencial ya no era el estatus social (en el sentido de la jerarquía detentada autoritariamente) sino la personalidad emocional.

Según Illouz, de estos dos modelos el que predomina en la actualidad es justamente el del *homo sentimentalis*, producto de la incidencia del psicoanálisis, la literatura de consejos y el feminismo. Este modelo propone como valores deseables a desarrollar en el ámbito laboral el auto-control de los sentimientos que deben hacerse conscientes y racionalizarse. De lo contrario, los individuos no podrán estar satisfechos con su vida. Por tanto, el *homo sentimentalis* no es simplemente el hombre que siente, sino el que valora el sentimiento por encima de la razón. De ahí que se propone un ser crítico, que no actúa en automático, sino que piensa emocional y racionalmente. Para Illouz el hombre de hoy ya no es un hombre meramente económico y racional sino que, durante la etapa de la modernidad, se incorporó accidentalmente la idea de que las emociones son importantes para producir más; es decir, el mundo económico introdujo

Universidad de San Andrés
QUAERERE VERUM

la idea de emocionalidad, dimensión humana que hasta entonces no había sido incorporada como relevante para la productividad.

Esta importancia del factor humano en las organizaciones se debe a que el desempeño y la competencia profesional se fueron construyendo cada vez más como "resultados y reflejos de la personalidad profunda y verdadera, y el "reconocimiento" adquirió una importancia capital, ya que en el proceso laboral no sólo se evaluaban e involucraban las habilidades, sino las "personas en su totalidad" (Illouz, 2007, p. 57). Con el continuo auge de las empresas, que suponía más trabajadores, los psicólogos comenzaron a ofrecer un lenguaje de las personas, las emociones y las motivaciones que daban sentido a las transformaciones en gran escala del ámbito laboral. Los psicólogos comienzan a escribir la denominada literatura de consejos y/o manuales de auto-ayuda, donde desarrollan la idea terapéutica de la comunicación, designando los atributos emocionales, lingüísticos y personales necesarios para ser un buen gerente y un miembro competente de la empresa. Este género literario incluye tests que se pueden auto-administrar y le permiten al lector un mayor conocimiento de sí mismo. Es así que la vida íntima y las emociones se convierten en un elemento discreto y definido que puede ser observado, manipulado y controlado.

Illouz concluye que la corriente cultural de la terapia, la productividad económica y el feminismo se entrelazaron para extraer las emociones del ámbito de la vida interior y colocarlas en el centro de la personalidad y de la sociabilidad bajo el modelo cultural de la comunicación, donde se convirtieron en objetos a ser pensados, debatidos y justificados tanto en la empresa como en la familia. De este modo, si bien el espíritu preponderante en los tests de personalidad se considera alejado del psicoanálisis, las concepciones psicoanalíticas ocuparon un rol fundamental en la

Universidad de San Andrés

configuración de las evaluaciones emocionales y de la personalidad como estrategias para reclutar y evaluar el desempeño del trabajador. Por lo tanto, tal como explica la autora, es factible sostener que la conducta emocional adquirió tal relevancia en el comportamiento económico, que cuando surgió el concepto de Inteligencia Emocional en los años '90, se metió de lleno en la empresa estadounidense. Al respecto, Illouz señala que fue Goleman, con su libro titulado "La inteligencia emocional", quien ayudó a formalizar lo que se venía gestando durante el siglo XX: el desarrollo de instrumentos formales de clasificación de la conducta emocional y la elaboración del concepto de competencia emocional.

6.2.La resiliencia y la inteligencia emocional

Según Illouz, el libro de Goleman convirtió rápidamente el concepto de inteligencia emocional en una idea popular para el mundo organizacional porque la psicología clínica ya había incorporado y naturalizado el pensamiento de que la inteligencia emocional era un atributo crucial. Por su intermedio se podían comenzar a medir las propiedades del mundo social y cultural que los psicólogos habían transformado, creando nuevas formas de clasificar a las personas y generando nuevos criterios para manejar y cuantificar la vida emocional.

Poseer inteligencia emocional, es decir, manejar adecuadamente las emociones, pasó a constituirse en un atributo valorado por los profesionales de clase media que ocupan puestos intermedios (donde controlan y son controlados), cuyas profesiones dependen del trabajo en equipo y que deben usar su yo de manera creativa y productiva. En este sentido, ser competentes en términos emocionales se sostiene dando muestras de las habilidades emocionales y cognitivas que se poseen.

Universidad de San Andrés

Con base en la investigación personal realizada sobre artículos académicos que analizan el estado del arte sobre este concepto, la inteligencia emocional tiene sus raíces en el año 1990, cuando los expertos Salovey y Mayer (1990) la definieron como "la capacidad de controlar y regular las emociones de uno mismo para resolver los problemas de manera pacífica, obteniendo un bienestar para sí mismo y para los demás; es también guía del pensamiento y de la acción" (Cfr. Tébar Martínez, 2014, p. 8). En esta misma línea argumental, Gardner (1993) sostiene que se trata "del potencial bio-psicológico para procesar información que puede generarse en el contexto cultural para resolver los problemas" (Cfr. Padilla Góngora; López Liria y Aguilar Parra, 2018, p. 43), mientras que para Bar-On (1997) constituye "un conjunto de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas que influencian la habilidad propia de tener éxito al afrontar aspectos del medio ambiente" (Cfr. Padilla Góngora et al., 2018, p. 42). Por último, en este trabajo se rescata la idea de Weisinger (1998), para quien "la inteligencia emocional es el uso inteligente de las emociones" (Cfr. Padilla Góngora et al., 2018, p. 42) y las definiciones más recientes de Mayer y Cobb (2000), de que la inteligencia emocional se convierte en "una habilidad para procesar la información emocional que incluye la percepción, la asimilación, la comprensión y la dirección de las emociones" (p. 273).

Otros autores como Martineaud y Engelhart (1996, p. 48) definen a la inteligencia emocional como "la capacidad para leer nuestros sentimientos, controlar nuestros impulsos, razonar, permanecer tranquilos y optimistas cuando no nos vemos confrontados a ciertas pruebas, y mantenernos a la escucha del otro". Por otro lado, Valles (2005) considera a la inteligencia emocional como "la capacidad intelectual donde se utilicen las emociones para resolver problemas" (p. 33). En este sentido, la inteligencia emocional es "la aptitud para captar, entender, y aplicar eficazmente la

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

fuerza y la perspicacia de las emociones en tanto que fuente de energía humana, información, relaciones e influencia" (Cooper y Sawaf 1997, Cfr. Padilla Góngora et al., 2018, p. 43).

Sin embargo, como propone Illouz, quien popularizó el concepto fue sin dudas Daniel Goleman, quien la definió como:

> "Un importante factor de éxito que, básicamente, consiste en la capacidad 'aprehensible' para conocer, controlar e inducir emociones y estados de ánimo, tanto en uno mismo como en los demás, es una meta-habilidad que determina el grado de destreza que podemos conseguir en el dominio de nuestras facultades (Cfr. Guardado, 2013, p. 82)."

Con base en el análisis propio del texto seminal de Goleman (1995) se destaca cómo, para dicho autor, el sujeto tiene dos mentes: una racional, que es la que piensa, reflexiona y es "la modalidad de comprensión de la que solemos ser conscientes" (p. 43); en tanto, también está la mente emocional, que es la que siente, es nuestra parte más impulsiva y más poderosa.

Desde su punto de vista, existe una permanente proporcionalidad entre el control emocional y el control racional sobre la mente, puesto que:

> "Cuanto más intenso es el sentimiento, más dominante llega a ser la mente emocional y más ineficaz, en consecuencia, la mente racional. Ésta es una configuración que parece derivarse de la ventaja evolutiva que supuso disponer, durante incontables ocasiones, de emociones e intuiciones que guiaran nuestras respuestas inmediatas frente a aquellas situaciones que ponían en peligro nuestra vida, situaciones en las que detenernos a pensar en la reacción más adecuada podía tener consecuencias francamente desastrosas (Goleman, 1995, p. 43)."

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Casi todo el tiempo, estas dos mentes obran en ceñida cooperación, entrelazando sus diversas formas de conocimiento para orientar al individuo adecuadamente. En términos generales, dice Goleman que se puede hablar de equilibrio entre la mente emocional y la mente racional:

> "Un equilibrio en el que la emoción alimenta y da forma a las operaciones de la mente racional y la mente racional ajusta y a veces censura las entradas procedentes de las emociones. En todo caso, sin embargo, la mente emocional y la mente racional constituyen dos facultades relativamente independientes que reflejan el funcionamiento de circuitos cerebrales distintos aunque interrelacionados. En muchísimas ocasiones, pues, estas dos mentes están exquisitamente coordinadas porque los sentimientos son esenciales para el pensamiento y lo mismo ocurre a la inversa. Pero, cuando aparecen las pasiones, el equilibrio se rompe y la mente emocional desborda y secuestra a la mente racional" (p. 44).

Continuando con la propuesta de Goleman (1995) se puede comparar la mente emocional y racional en diferentes categorías. En cuanto a la capacidad de respuesta, la mente racional se toma más tiempo para procesar, reflexionar y analizar la información y responder mientras que la mente emocional lo hace rápidamente guiada, por lo general, por una acción inmediata e involuntaria. La mente racional requiere de mucho más tiempo para evaluar la situación mientras que la mente emocional sacrifica la exactitud a favor de la rapidez; ante una situación de peligro no hay tiempo para la racionalidad por eso es que la mente emocional es la encargada de percibir el peligro y actuar rápidamente aunque como consecuencia la información no siempre sea la acertada por la condición de ser instintiva. En contracara, la mente racional puede controlar sus emociones y se encuentra más asociada a la cabeza que al corazón. Para

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

concluir, la mente racional se puede asociar a la capacidad de abstracción, lógica, formal y de conocimientos generales mientras que la mente emocional se asocia a la creatividad, motivación, destreza psicológica, cualidades emocionales y sociales.

En síntesis, más allá de los matices propuestos por los autores y las diferencias de nivel que le asignan al papel que ejercen lo biológico y/o lo cultural, se podría afirmar que existiría consenso en considerarla como la capacidad que tiene el individuo de adaptarse e interactuar con el entorno, dinámico y cambiante a raíz de sus propias emociones.

Por su parte, para Illouz, Goleman considera a la inteligencia emocional como un tipo de inteligencia social que comprende la capacidad de controlar las emociones propias y ajenas, pudiendo hacer distinciones y usando la información resultante para guiar los actos y pensamientos propios. Adicionalmente, sostiene que es un instrumento de clasificación que permite estratificar a los grupos sociales en función de los roles organizacionales, el progreso y las responsabilidad de manera de poder distinguir entre trabajadores productivos y menos productivos. Esta vez según sus habilidades emocionales y no según las cognitivas. En este sentido, las organizaciones transformaron la inteligencia emocional en un instrumento de clasificación para controlar, predecir y mejorar el desempeño de los trabajadores. De este modo, el concepto de inteligencia emocional se pone al servicio del proceso de conmensuración de las emociones y las convierte en categorías que pueden jerarquizarse, clasificarse y cuantificarse, sentencia Illouz.

Como síntesis de este apartado se puede afirmar cómo las emociones han cobrado una importancia central en el desarrollo del capitalismo durante el siglo XX en Occidente, volviéndolas mensurables para coadyuvar a la productividad. Asimismo, la resiliencia forma parte de dicho plano emocional, y por lo tanto, al igual que el resto de

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

las emociones, podría cuantificarse y cualificarse a través de instrumentos elaborados *ad hoc*.

6.3.La resiliencia y sus indicadores de mensurabilidad

Hasta el momento se ha realizado un rastreo histórico del concepto de resiliencia desde diferentes perspectivas y abordajes dando cuenta de que el término alude al plano emocional de las personas y, en consecuencia, de las organizaciones donde desarrollan sus labores. Luego, se ha analizado cómo la dimensión emocional fue incorporada como parte de los atributos deseables en las personas para mejorar su empleabilidad desde la perspectiva capitalista por su posible potencial de incrementar la productividad. Es decir que la resiliencia sería un constructo a considerar en el mundo del *management* actual. Pero, el desafío que se presenta y el presente apartado intenta descifrar es analizar las propuestas teóricas que se proponen medir la resiliencia. Es decir, analizar cómo la teoría sobre la resiliencia propone su mensurabilidad e intenta generar indicadores que exterioricen las conceptualizaciones teóricas.

Existen algunos intentos de lograr este cometido. El trabajo de Quiñonez y Prado Solis (2017) presenta los resultados del estudio llevado a cabo por Schipper y Langston (2015), donde se analizan "indicadores de resiliencia para ver (1) cómo se han desarrollado; (2) cómo son aplicables y en qué situaciones; y (3) los límites del uso de indicadores" (Cfr. Quiñonez y Prado Solis, 2017, p. 497). Al respecto, estos investigadores comprobaron que:

> "el proceso de comparación de los indicadores con los criterios desarrollados por separado es desafiante debido a las grandes discrepancias en los marcos conceptuales y objetivos de los diferentes conjuntos de indicadores, junto con las numerosas perspectivas existentes sobre la resiliencia" (Cfr. Quiñonez y Prado Solis, 2017, p. 497).

Sin embargo, Quiñonez y Prado Solis (2017) sostienen que el análisis de Schipper y Langston (2015) sugiere que a pesar de que los indicadores personales no resultan importantes para la resiliencia, los mismos están acompañados por información de carácter cualitativa acerca del contexto de las personas que resulta útil para la interpretación. Asimismo, los autores plantean en sus hallazgos que si bien la resiliencia no puede medirse únicamente mediante indicadores de medios de vida y bienestar, tampoco puede medirse sin esa información.

Otras escalas para medir resiliencia son: "The Connor-Davidson Resiliencia Scale (CD-RISC)" donde se evalúan competencias personales como tenacidad, autoconfianza y tolerancia a situaciones negativas, relaciones seguras y aceptación del cambio, control e influencia espiritual positiva. Otro ejemplo es la escala denominada "The Resilience Scale for Adults" (RSA) que contempla las dimensiones y competencias personales de afrontamiento de retos, competencia social, coherencia familiar, apoyo social y estructura personal (Cfr. Palomar y Gómez en Trujillo (2011).

Por otro lado, Wagnild y Young (1993) han elaborado un test que mide las dimensiones internas de resiliencia en los entrevistados siendo estos dos factores esenciales para brindar apoyo a la definición teórica de la resiliencia y validez a la construcción de la Escala de Resiliencia (ER-25): competencias personales (factor 1) y la aceptación de sí mismo y de la vida (factor 2). Consta de 25 afirmaciones, 17 sobre competencias personales y 8 referidas a aceptación de sí mismo. Todas ellas se presentan en una escala de Likert puntuada de 1 (en desacuerdo) a 7 (de acuerdo).

- Factor 1: analiza la confianza en uno mismo, la independencia, la determinación, la invencibilidad, la maestría, el ingenio, y la perseverancia.
- Factor 2: analiza la adaptación, el equilibrio, la flexibilidad y una perspectiva balanceada de la vida.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Para evaluar la capacidad resiliente del/la encuestado/a se suman todos los valores y el total se divide por el número de afirmaciones (25). El resultado obtenido va a permitir determinar si la capacidad de resiliencia es baja, media, media alta o alta, según una escala de valores predeterminada (Baja: de 1 a 2,59 puntos; Media: de 2,6 a 4,09 puntos; Media Alta: de 4,7 a 5,59 puntos; Alta: de 5,6 a 7 puntos).

La versión de la Escala de Resiliencia ER-25 fue traducida en diferentes idiomas: italiano (Girtler, Casari, Brugnolo, Cutolo, Dessi, Guasco, y De Carli 2010); portugués (Ferreira de Carvalho y Pereira, 2012; Pesce, Assis, Avanci, Santos, Malaquias, y Carvalhaes,., 2005), al ruso, al sueco, al holandés, al alemán y ha sido validada en español (Sánchez-Teruel y Robles-Bello, 2015, p. 105). Según los autores, dicho instrumento se puede administrar en forma individual o colectiva, es autoadministrable y sin tiempo límite para completarlo. No obstante,

> "parece presentar estructuras factoriales inestables y poco claras según diferentes idiomas y poblaciones, lo que sugirió la necesidad de nuevos análisis, tal y como se predijo en el estudio original (Wagnild y Young, 1993) y en otros estudios posteriores (Resnick e Inguito, 2011; Ruiz-Párraga, López-Martínez, y Gómez-Pérez, 2012)" (Sánchez-Teruel y Robles-Bello, 2015, p. 105);

Estos trabajos dieron lugar a realizar otras investigaciones de refinamiento para obtener una nueva escala de 14 ítems (RS 14). La escala de medición de resiliencia desarrollada por Wagnild y Young (1993) es encontrada y aplicada en varios *papers* de investigación y divulgación científica donde se discute técnicamente su correlación con otras variables, por ejemplo, la depresión y ansiedad (Sánchez-Teruel y Robles-Bello, 2015, p. 109); su fiabilidad, análisis factorial y consistencia interna (Sánchez-Teruel y Robles-Bello, 2015, p. 107). Aunque, también se puede acceder a ella desde Internet

QUAERERE VERUM Universidad de SanAndrés

para generar un autoconocimiento sobre el nivel individual de resiliencia de quién realice el test. En este sentido, el Instituto Americano de Formación e Investigación (IAFI), permite el acceso desde su sitio de internet, presentándolo como un indicador de qué capacidad tiene una persona para reponerse antes situaciones adversas. El test se encuentra a disposición del público en general, sin necesidad de que su aplicación sea parte de un trabajo de campo en una investigación académica específica, para analizar desde la perspectiva psicológica las preguntas que se proponen. Las indicaciones que presenta el IAFI son las mismas que las del ER-25 de Wagnild y Young (1993) (ver Anexo 2).

6.4. Test de resiliencia: un análisis en base a Eva Illouz

Siguiendo los principios planteados por Eva Illouz en su libro *Intimidades congeladas. Las emociones en el capitalismo* (2007), resulta sugerente analizar críticamente –desde esta teoría- el test de resiliencia presentado en el Anexo 2. Se propone entonces un ejercicio reflexivo sobre la configuración del test y un análisis puntual de las distintas preguntas que lo conforman.

Las declaraciones que el test propone, involucran una transformación de distinciones cualitativas en distinciones cuantitativas y mensurables, y poder responderlo presupone un profundo trabajo previo de interioridad y conocimiento de sí mismo y de las emociones. Según Illouz (p. 78), este tipo de instrumentos podría analizarse como parte del proceso de racionalización de los vínculos emocionales, mismo que daría lugar a una "ontología emocional" propia de la modernidad y sustentada en la idea de que las emociones pueden separarse del sujeto para su control y clasificación. Esto sugiere que las relaciones humanas pueden compararse entre sí y ser susceptibles de un análisis de costo – beneficio.

En primer lugar, la principal tesis que la autora plantea en el libro mencionado es que tanto las acciones como las emociones que las tiñen son construcciones sociales. En este sentido, lo que le suceda a los individuos a nivel de este plano tiene que ver, y es más, está condicionado, por la matriz social en la que habitan y lo que en ella aparece como valorable o esperable. Es decir, que en primer término podría afirmarse que lo que el test busca medir como cualidades que dan cuenta de la capacidad de resiliencia son aquellas acciones priorizadas en una cultura particular. De esta manera, al ser un cuestionario cerrado en donde aparecen propuestas las características que se puedan encontrar, por un lado se estarían dando cuenta de cuáles son estas conductas valoradas socialmente. Al mismo tiempo, al no tener los entrevistados la posibilidad de brindar otras respuestas dado el carácter del instrumento, se dejan de lado otros aspectos que podrían también ser considerados como constituyentes de resiliencia en una persona, pero que quizás no están jerarquizados como valorables desde la perspectiva de quienes produjeron el test. En este punto, podría afirmarse que la medición de la resiliencia se produce de manera sesgada con un cuestionario de este tipo, ya que no contempla otras características particulares que pudieran también catalogarse como resilientes y además ser autopercibidas de esa forma por los entrevistados. Esto coincide con un planteo fuerte de Illouz a lo largo de todo el texto, que se desprende del mismo título: "Intimidades congeladas", que da cuenta de cierta homogenización en términos de las emociones que una persona puede experimentar dentro de una sociedad determinada, entendiéndolas justamente en tanto construcciones sociales.

Por otro lado, en relación a esto último que se ha planteado, no aparecen claramente delimitadas las emociones en este test, más bien se encuentran tipificadas ciertas conductas. Dada la importancia que le otorga Illouz a las emociones como impulsoras de la acción, una crítica que puede realizarse es que este instrumento de

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

medición no da cuenta de las mismas, no tienen un lugar en el cuestionario. Al mismo tiempo, en cuanto a las conductas, no están planteadas en situaciones concretas sino que se interrogan en abstracto, dificultando que los entrevistados puedan responder de manera más fiel o precisa a lo que se indaga. La autora hace mucho hincapié en la importancia del contexto para entender la emergencia de cierta acción o emoción, como se desprende de la siguiente cita:

> "El acto reflexivo de dar nombres a las emociones a los efectos de manejarlas les da una ontología, es decir que parece fijarlas en la realidad y en el yo profundo de su portador, lo que podríamos decir que atenta contra la naturaleza volátil, efímera y contextual de las emociones" (p. 79).

Obviar el contexto en donde se actualizan, con el fin de racionalizarlas y poder manejarlas en un test, conlleva el riesgo de desvirtuar el hecho de que son construidas social e históricamente. Asimismo, obliga a los participantes a dar respuestas generalizadas, que no dan cuenta fehacientemente de cómo sus emociones y conductas tienen lugar en sus vidas cotidianas.

En segundo lugar, un elemento crucial que distingue al tejido de emociones que subyace al mundo social, es la construcción social en torno al género. En el test utilizado, no se hace diferencia respecto a lo que se concibe como resiliencia en mujeres o en hombres: busca medir las acciones y conductas que darían cuenta de que la resiliencia es igual en ambos géneros. Esto desconocería las configuraciones de los géneros que se formaron históricamente, donde se suelen valorar distintas conductas y/o emociones según se trate de hombres o mujeres, sobre todo en el ámbito laboral. A raíz de la consideración de estas diferencias, sería esperable que se concibiera una resiliencia distinta para hombres y para mujeres, cada una con sus características particulares según el lugar que han conformado a lo largo de la historia en el entramado social. Esto

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

conlleva o bien una perspectiva democratizante e igualitaria, por su consideración de la "persona" entendida de manera holística (donde se anularían las diferencias de género) o bien una invisibilización del proceso social que dio lugar históricamente a la generalización de las emociones, tradicionalmente asignadas al mundo femenino y crecientemente aceptadas como cruciales para la productividad, más allá de que lo encarnen hombres y mujeres.

A su vez otro factor clave exhaustivamente señalado por Illouz en términos de *habitus de clase* es la expresión de la emocionalidad en función de la clase social, dimensión que tampoco está contemplada en este test. A modo de ejemplo, en una misma sociedad un grupo humano puede considerar una reacción apropiada de una manera que otro grupo social puede considerar inapropiada, cuanto más si se trata de cuestiones descontextualizadas o valores específicos que se generalizan atemporalmente. En este sentido, es probable que los respondientes obtengan diferentes puntajes en relación a su capacidad de resiliencia, pero habría que pensar si únicamente se debe a la interpretación de las preguntas con base al género y la clase social, variables que no son consideradas en su confección.

Otra cuestión planteada por la autora que aparece a lo largo de todo el libro, es que las emociones se encuentran en estrecha relación con el desarrollo del capitalismo, que es el sistema económico social que impera en occidente, y en este sentido la "cultura emocional" reproduce los rasgos de intercambio y las relaciones económicas. En esta dirección afirma que "el yo interior privado nunca tuvo una representación tan pública ni estuvo tan ligado a los discursos económicos y políticos" (p. 19). De esta manera, desde su perspectiva, resultan equiparables las emociones a las mercancías. En la práctica, esto significa que la vida emocional de la gente sigue la lógica de las relaciones mercantiles. Las sociedades modernas, han transformado las pautas

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

emocionales a su imagen. Los sentimientos se constituyen así como bienes de consumo y, al mismo tiempo, estos últimos contribuyen a la creación de las emociones. Esto implica que a la hora de evaluar las emociones o las acciones que estos impulsan, los psicólogos –apoyándose en las narrativas terapéuticas- utilizan los mismos métodos que en la evaluación de los mercados emplean los economistas: ambos se basan en el concepto de eficacia y teniendo como horizonte la productividad.

Illouz fundamenta parte de su análisis retomando los conceptos centrales acuñados por el sociólogo francés Pierre Bourdieu. En relación a esta tesis, se observa que el test de resiliencia equipara las conductas y acciones con un "capital social", al modo que lo entiende Bourdieu en "La distinción: criterios y bases sociales del gusto" (1998): para que una forma particular de conducta cultural se convierta en un capital, debe ser convertible a beneficios económicos y sociales; debe poder convertírsela en algo que los agentes puedan usar en un campo, que les dé un derecho de acceso, que los descalifique o que los ayude a obtener lo que está en juego en ese campo. Sería algo que adquiere valor a nivel del mercado.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Desde esta concepción es que se han seleccionado las preguntas que darían cuenta de la capacidad de resiliencia. Apuntan a lo que resulta -como se explicó- "eficaz" o "productivo", lo cual puede observarse en frases como "Siento que puedo ocuparme de varias cosas al mismo tiempo" (9), "Soy disciplinado en las cosas que hago" (14) o "A veces me obligo a hacer cosas aunque no quiera hacerlas" (20). Al mismo tiempo, preguntas como "Rara vez pienso en por qué suceden las cosas" (11), permiten inferir asimismo la jerarquía de valores que motiva la construcción del test: aparecen como apreciadas conductas que tienen que ver con producir con velocidad o efectividad, en detrimento del carácter reflexivo acerca de la motivación o incluso se observa bien que se prioriza el "hacer las cosas" por sobre el "querer hacerlas". Esto

constituye un fiel reflejo de cómo se concibe el individuo en el mundo capitalista, como un elemento más del engranaje productivo, al modo de las máquinas que carecen de lo propiamente humano, como la capacidad intelectual y el deseo, entre otros.

Más adelante en el texto, Illouz explica la influencia del discurso terapéutico y el feminismo en los modos de comportamientos y experimentación de emociones. Lo que afirma es que ambas se entrelazan con la cultura de la productividad económica, provocando una racionalización de las relaciones íntimas. Esto implica, como se ha explicado, que las emociones se procesan discursivamente y se racionalizan con la forma del intercambio económico, teniendo en cuenta factores como las estrategias, el valor calculado y la ganancia. Desde esta lógica y con este criterio se han podido recortar las conductas que son indagadas en el test. Lo que plantea la autora es que de esta manera, lo que se va conformando son un conjunto de emociones muy estandarizadas y codificadas, que despojan al individuo de toda singularidad y que, al mismo tiempo, descontextualizan estas acciones y emociones con las consecuencias, ya mencionadas anteriormente en este trabajo, que eso genera. Esta es otra observación posible respecto al test, que busca indagar este tipo de emociones tabuladas y que no deja lugar –por su carácter de preguntas cerradas- a la aparición de lo más singular de los entrevistados.

Otra idea que presenta Illouz respecto al funcionamiento de la psicología en el ámbito empresarial, es que impulsó la noción de que la personalidad era la clave del éxito social. Esto puede pensarse asociado al reconocimiento, que la autora plantea que es la forma en la que se corporiza la identidad moderna que aspiraría a la autorrealización. Es, para decirlo más sencillamente, aquello a lo que las personas apuntan para validar sus propias acciones y emociones. La mirada de los otros, y sobre todo su aceptación, es lo que se considera en primer lugar. En el test, respecto de este

QUAERERE VERUM Universidad de San Andrés

punto, aparece una frase que reza “Es normal que existan personas a las que no le caigo bien” (25), que seguramente dará cuenta de cómo se pone en juego la cuestión del reconocimiento para los entrevistados, qué lugar ocupa para los mismos.

Por otro lado, puede establecerse que si la necesidad de reconocimiento aparece en primer plano en los individuos que participan del test, estos intentarán mostrar “lo mejor de sí”, teniendo en cuenta qué es lo valorado de sus respuestas acorde a las preguntas formuladas. Esto podría provocar que los resultados no fueran del todo francos, reflejando no lo que realmente les ocurre a las personas sino aquello que creen que sus evaluadores buscan encontrar.

A su vez, continuando con la incidencia de la psicología en el mundo de las empresas que postula la autora, en el segundo capítulo del libro expone que una de las formas en la que la cultura terapéutica se despliega en el capitalismo emocional es la narrativa de autoayuda. Illouz señala como paradójico el hecho de que, siendo una narrativa que afirma una identidad del yo fundado en el autoconocimiento y autotransformación, se basa principalmente en el reconocimiento del dolor y la miseria psicológica. Esto se debe a que la autoayuda concibe un ideal de salud que tiene siempre como contracara características de “inadecuación” o “insuficiencia” psicológica. Así, termina patologizando –y muchas veces medicalizando- aquellas emociones que no estén contempladas dentro de este ideal. En este sentido puede puntualizarse que el test de resiliencia sigue esta misma línea, dado que indaga por las cualidades o características que se consideran claves para la autorrealización de la persona, generando como resultado que los que no respondan a las mismas, queden en un lugar de “poco resilientes”, sin tener en cuenta otros recursos o herramientas con los que los individuos puedan contar pero que no se ven reflejados en el test.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

En ítems como “Normalmente puedo encontrar un motivo para reír” (16) o “Tengo energía suficiente para lo que necesito hacer” (24), se puntuarían como de baja capacidad de resiliencia si los entrevistados respondiesen que no están de acuerdo. Pero, al mismo tiempo, puede plantearse que resulta utópico que las personas siempre tengan energías para hacer cosas o siempre encuentren motivos para reír. Más bien son imperativos de época, y no resulta extraño que a alguien “falto de energía” se lo medique para revertir esta situación, como ocurre por ejemplo con muchos niños a los que se les dificulta prestar atención en clase o estudiar. Sin embargo, se afirma nuevamente que son características o capacidades que están pensadas como ideal de la época en esta configuración social particular, y por esta misma razón todo lo que escape a ese ideal será connotado negativamente, incluso cuando resulte utópico o irrealizable. Esta es una cuestión a tener en cuenta en el análisis de los resultados que se obtengan a partir de este test.

Al respecto de este último punto, Illouz afirma acerca de los test de personalidad que “son a las emociones lo que los exámenes académicos al capital cultural, es decir, una manera de sancionar, legitimar y autorizar un estilo emocional específico, el cual, a su vez, fue conformado por la corriente psicoanalítica” (p. 141). En este sentido, el instrumento no solo buscaría medir tal o cual característica en la persona con el fin de concluir algo sobre su capacidad de resiliencia, sino que al mismo tiempo estaría legitimando lo que la autora llama “un estilo emocional”, en detrimento de otros. Este último, inspirado en la noción de *habitus* de Bourdieu, se refiere a cierta caracterización del yo junto a una serie de prácticas, lenguaje y técnicas de medición de las emociones, de modo que estas se pueden jerarquizar, clasificar y valorar en términos de competencias en el trabajo. Todo esto permite la adquisición de un capital simbólico, que tiene mucha importancia tanto en la gestión de empresas, como también en la vida

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

personal y profesional de las personas. Poseen un sentido productivo, ya que estas prácticas, si bien como aclara la autora tienen una dimensión del control, también ofrece respuestas operativas para manejar las relaciones sociales en la modernidad.

El concepto de estilo emocional se relaciona a su vez con la teorización de Goleman sobre inteligencia emocional, que pasó a ser prerrogativa de una clase profesional responsable del manejo de las emociones: "es un tipo de inteligencia social que comprende la capacidad de controlar las emociones propias y ajenas, de hacer distinciones entre las mismas y de usar la información para guiar los actos y los pensamientos propios" (Mayer y Salovery, 1993, p. 433). A su vez, Illouz declara que este concepto de inteligencia emocional se transformó en un instrumento de clasificación en el ámbito laboral y se la usó para controlar, predecir y mejorar el desempeño. En relación a este test, se puede plantear que funciona de igual modo, busca medir en qué proporción se llevan a cabo las conductas indagadas en los entrevistados, para, a partir de eso, calcular su capacidad de resiliencia. Podría utilizarse a su vez para pensar en cómo aumentar dicha capacidad.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

En cuanto al estilo emocional, propone la socióloga que se produce cuando se formula una nueva imaginación interpersonal. En otras palabras, una nueva forma de pensar la relación del yo con los otros y el amplio abanico de sus posibilidades. De esta manera, las relaciones interpersonales poseen un lugar crucial en este estilo y, asimismo, se encuentran en el epicentro de las relaciones económicas, ya que es a través de las mismas que las personas adquieren redes, que es la forma en que el capital social se va construyendo. Al respecto, Illouz asegura también que desde los años 70 el modelo imperante en la cultura es el de la comunicación:

> "El modelo lingüístico de la comunicación es un repertorio y una herramienta cultural que se utiliza como forma de contribuir a coordinar a

> los actores entre sí y en su interior, es decir para coordinar las relaciones entre personas a las que se supone iguales y con los mismos derechos, y para coordinar el complejo aparato cognitivo y emocional necesario para hacerlo. La 'comunicación' es entonces una tecnología de automanejo que se basa en gran medida en el lenguaje y en el adecuado manejo de las emociones, pero con el objetivo de generar una coordinación inter e intraemocional" (Illouz, 2007, p. 49-50).

Otra cuestión que la socióloga desarrolla en *Intimidades Congeladas* es la del control emocional. Plantea que la comunicación define una nueva forma de competencia social, en la cual el autocontrol emocional y lingüístico apunta a establecer patrones de reconocimiento social. Esta pretensión de poder controlar las emociones también se observa en el test, en preguntas como "Mantengo el interés en las cosas" (15) o "Normalmente puedo encontrar un motivo para reír", donde aparece un marcado énfasis en la voluntad yoica, como si todo pasara por la misma, independientemente de determinaciones inconscientes.

Las emociones pasan a estar dominadas por la razón y la volición, y es por eso que resultarían manipulables. Illouz, al respecto, comenta las ideas que introdujo Freud en Estados Unidos en 1909 acerca del psicoanálisis. Explica que la relación planteada por el padre del psicoanálisis entre el yo, sus relaciones sociales y la vida emocional, sirvieron para formular un nuevo estilo emocional que dominó el panorama de ese país durante todo el siglo XX. Este fue tomado por la literatura de consejos y expandido rápidamente en la sociedad entera, pero desde la perspectiva de la autoayuda: en la cultura de la autoayuda que se impuso en la sociedad estadounidense, el *ethos* de auto-mejoramiento de Smiles[3] considera que la salud psíquica puede alcanzarse con voluntad

[3] Autor que a través del libro "Ayúdate" (1859) populariza una serie de biografías de hombres que habían alcanzado el éxito y la seguridad basándose en la responsabilidad individual para lograrlo.

y autocontrol. Parece indispensable, para lograr dicho objetivo, el desarrollo paralelo de una serie de técnicas específicas que ayuden a comprender y manejar esas emociones: racionalizar lo que al individuo le pasa para poder así, al explicarlo y entender de dónde viene, controlarlo. En su libro Smiles provee numerosos ejemplos, como el de la esposa celosa que habla del tema con su marido y comprende que dicho carácter proviene de lo padecido en su infancia y comienza a desarrollar estrategias para controlarlo de allí en más. Esta "psicologización del yo" se difundió de tal manera que el lenguaje terapéutico fue asimismo rápidamente incorporado, fundamentalmente gracias a su divulgación/vulgarización en la literatura de consejos, en el mundo empresarial. De esta forma, la capacidad de controlar las emociones se tornó una cualidad muy valorada. Paradójicamente, los principales planteos de Freud acerca de la transferencia, la resistencia, el trabajo con los sueños, la libre asociación, como aquellos únicos que hacían posible una transformación psíquica y social, fueron dejados de lado, si bien el psicoanálisis nutrió -como fue explicado- a esta psicología de la autoayuda, sobre todo en relación a la construcción del yo situado en la vida cotidiana, en la familia y en el trabajo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Dadas estas cuestiones, en la evaluación de la resiliencia, la capacidad y formas de relacionarse con los otros van a ser tenidos en cuenta a la hora de determinar un estilo emocional. En el test aparecen varias preguntas que apuntan en esta dirección: "Puedo estar solo si es necesario" (5), "En una emergencia, las personas pueden contar conmigo" (18), "Es normal que existan personas a las que no les caigo bien" (25), demostrando la importancia de este aspecto. Esto puede leerse también a la luz de lo que fue ya comentado respecto a entender la cultura del mercado capitalista como aquella en la que se valoran especialmente las relaciones interpersonales. Illouz señala que el nuevo *homo sentimentalis*, resultado de esa constante psicologización del yo, produce

nuevas formas de sociabilidad y de vivir que fundan valores morales como la igualdad y la cooperación, y a la misma vez constituyen nuevas formas de control social. Esto quiere decir que las relaciones sociales, especialmente las más íntimas, y las emociones que necesariamente las acompañan, están sometidas a una fuerte racionalización cuando se intenta conseguir la igualdad y un intercambio justo, y esa intelectualización de las emociones mediante diferentes técnicas terapéuticas conlleva su destrucción o su clausura, porque obliga a un continuo distanciamiento de tales emociones, de allí emociones congeladas.

En este punto es posible, como indica la autora, plantear que existe una paradoja respecto del lenguaje terapéutico, el cual, por un lado, ofrece técnicas específicas para tomar conciencia de las emociones con el objetivo de vivirlas plena y satisfactoriamente, unido a una legitimación subjetiva de los propios sentimientos. Pero, al mismo tiempo, estas se convierten en objetos externos al sujeto, que debe poder controlarlas y observarlas. Como implica la participación en el test de resiliencia: si un individuo es capaz de juzgar sus comportamientos y emociones como si fueran algo ajeno a sí mismo, es que puede manipular las mismas al modo de mercancías. Del mismo modo, las relaciones puedan volverse mercancías intercambiables.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

En la tercera conferencia del libro, Illouz analiza el fenómeno de internet y las diferentes formas de socialización que ha generado; en concreto, pone especial atención en los sitios web de citas. Elige este ejemplo ya que le permite dar cuenta del proceso de afirmación del yo que, en tanto cuestión pública y emocional, encuentra –como ella sostiene- su máxima expresión en internet. Lo que concluye es que, a partir de este medio, se produce una dilución de la corporalidad, en el sentido de que la virtualidad impide el encuentro "cara a cara" o, como ella sugiere "cuerpo a cuerpo". La elección de la pareja se realiza a partir de un "perfil" de su personalidad, una versión digital de sí

mismos. Este ejercicio, consistente en responder a un cuestionario propuesto por la página web, exige de la persona un intenso proceso de auto-observación, reflexividad y auto-clasificación —al aclarar sus gustos y preferencias, su personalidad, etcétera— que transforma al yo privado en una representación pública. La autora señala que estos procesos de auto-representación se basan en la corriente psicológica de la narrativa terapéutica, puesto que el usuario de estos sitios debe descomponer su yo en una serie de categorías (gustos, hobbies, intereses, etcétera), objetivando su propia subjetividad en lenguaje y muchas veces también en imágenes (las fotos que acompañan estos perfiles). En este punto puede relacionarse la búsqueda de realizar un perfil de sí mismos con el test de resiliencia, en el sentido de que este último también implica un desmontaje de conductas y emociones de este yo, con el fin de ser valoradas en función de un puntaje. Involucra del mismo modo un proceso de objetivación. Posteriormente, los que analicen el test clasificarán a los entrevistados en categorías como "con baja capacidad de resiliencia", "con media capacidad de resiliencia", al modo en que en los sitios de encuentros amorosos agrupan los perfiles con características coincidentes o muy similares. De esta forma, se termina nuevamente homogeneizando a los individuos.

Estos perfiles se ofrecen como en un menú para que otro opte por el que más prefiera. De esta forma, las relaciones emocionales se convierten en ponderadas transacciones comerciales, transformando el sentimiento en una moneda de cambio más: la emoción convertida en un bien. Si las formas tradicionales del amor implicaban una primacía de lo íntimo en la formación del sentimiento amoroso (las parejas debían conocerse para ir descubriendo, poco a poco, aspectos privados del otro), ahora las maneras han cambiado y las relaciones se inician con un conocimiento casi total de la otra persona; un conocimiento gradual e intuitivo pasa a ser integral y premeditado, elegido intencionalmente con ánimos de venderse como una mercancía.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Illouz concluye todo este análisis con la siguiente reflexión: esta mercantilización de las emociones ha convertido a los individuos de la posmodernidad en lo que ella denomina "tontos hiperracionales", personas incapaces de seguir sus instintos y que dan primacía a la rentabilidad de sus pasiones.

En el análisis realizado en el presente apartado se ha vislumbrado como las declaraciones que la escala de resiliencia propone se conectan con las emociones del sujeto que las está respondiendo. Es decir, la escala de por sí ya propone mensurar las emociones y, el aporte adicional ha sido la conexión de varias de estas afirmaciones con la propuesta del texto de Illouz.

En síntesis se puede afirmar que el test busca medir las cualidades que dan cuenta de la capacidad de resiliencia a partir de una serie de acciones priorizadas en nuestra cultura contemporánea. También que se trata de un cuestionario cerrado por lo que limita las respuestas de las entrevistas y, por ende, se dejan de lado otros aspectos que puedan constituir la resiliencia de una persona, en su carácter singular. A lo largo de todo el análisis crítico presentado en este apartado se ha intentado ejemplificar la conexión que se produce entre las emociones y el mundo capitalista representado por las organizaciones empresariales.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

7. CONCLUSIONES

La presente tesis se ha iniciado con una revisión bibliográfica exhaustiva sobre el concepto de resiliencia. Se ha especificado las disciplinas que lo emplean, las olas de investigación que acompañaron su evolución, las diferentes conceptualizaciones y escuelas que sustentan teóricamente su existencia. Se ha realizado una revisión teórica del concepto de resiliencia en el contexto organizacional, con el objetivo de realizar una lectura crítica y reflexiva sobre la teoría de la resiliencia en el ámbito empresarial. Los objetivos específicos acompañaron al objetivo principal y fueron resueltos a lo largo de

la investigación, ya que se historizó el concepto de resiliencia desde distintos enfoques; se profundizó el uso de la teoría sobre la resiliencia en el mundo de los negocios; y finalmente, se analizó un modelo de test de resiliencia desde la perspectiva de Illouz, autora del libro "Las emociones en el capitalismo".

Una de las discusiones principales que se han expuesto es si la resiliencia es una capacidad o si es un proceso. En este sentido, suponer que las personas tenemos o no una capacidad y que la tenemos en cierta medida, sobre todo cuando dicha capacidad resiliente puede ser definida y articulada por efectos externos a la vida de los sujetos, limitando su autonomía, y por tanto, incidiendo de forma negativa en su calidad de vida, no son para nada halagadoras. Es por ello que de todas las aproximaciones teóricas analizadas respecto de la resiliencia la que resulta más explicativa e interesante es la que sostiene que la resiliencia no viene desde nuestra naturaleza, sino que es un proceso que se construye:

> "mediante la interacción continua de factores como la capacidad reflexiva, la responsabilidad, el nivel de actividad, la capacidad de aprender y conocer, de construir colectivamente, de valorar los riesgos, de aportar con disposición a dar y recibir ayuda, de la calidad de las relaciones afectivas y la preocupación por el bienestar de los otros", según Trujillo García (2011 p. 18)

Se ha ilustrado, mediante el análisis de las investigaciones que varios artículos proponen, que la resiliencia está asociada al campo emocional. A través del texto de Illouz se ha tejido un nexo explicativo de por qué las emociones pasaron a ser de interés en el mundo empresarial y, más aún, se ha ejemplificado que el advenimiento del capitalismo siempre ha incluido el campo emocional. En las investigaciones seleccionadas para el trabajo, se observó que las dimensiones productividad,

QUAERERE VERUM Universidad de San Andrés

rentabilidad, autoeficacia y emociones positivas eran analizadas por los investigadores hallando resultados positivos en su relación con la resiliencia.

Con la propuesta de Coleman, a través del concepto de inteligencia emocional, el puente emoción-capitalismo cobra más fuerza y genera un interés aún mayor en la intención de querer controlar las emociones, conmensurarlas convirtiéndolas en categorías que pueden jerarquizarse y cuantificarse para ser objetos de intercambio.

Como conclusión final, se puede aportar el pensamiento de que las emociones influyen en la vida laboral y la resiliencia aparece como un atributo altamente deseable en las personas que habitan organizaciones empresariales. El interrogante a descifrar es hasta qué punto las empresas pueden validar o no los parámetros que miden la resiliencia para tomar decisiones acerca de la empleabilidad de sus colaboradores y hasta donde el ámbito de la emocionalidad es privado de cada persona o público para pasar a ser mercantilizado de acuerdo a la oferta y a la demanda en el mercado de las emociones.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Recomendaciones para futuras investigaciones

La investigación sobre resiliencia en el ámbito laboral y organizacional se encuentra en pleno desarrollo dada la novedad del término como fue explicitado en la presente tesis. Meneghel et al. (2013) indican que esta novedad es el motor que contribuye a promover nuevas investigaciones relacionadas al desarrollo de la resiliencia en los empleados y grupos que conforman las organizaciones que hasta el momento se ha limitado a estudiar antecedentes de índole personal como las emociones positivas o la autoeficacia. Los autores sostienen que:

> "un estudio más sistemático de antecedentes y consecuencias de la resiliencia organizacional quedan como asignaturas pendientes y se convierten en un reto futuro para delinear estrategias de desarrollo en las

> organizaciones, así como en los empleados y grupos que las conforman. (...) cada modelo propone sus propias determinantes clave para el desarrollo de la resiliencia organizacional, y en raras ocasiones hay coincidencia entre las mismas a través de diferentes modelos" (Meneghel y Salanova 2013, p. 21).

Los autores concluyen su investigación planteando algunas limitaciones al uso del término resiliencia y, en consecuencia, implicancias para futuras investigaciones. El primero se relaciona con dar sustento empírico a los modelos de resiliencia organizacional para determinar cuáles son los parámetros determinantes de la resiliencia. El desafío es crear un modelo integrador que determinen las variables de la resiliencia y la consecuencia de la misma sobre resultados organizacionales específicos y conmensurables como la productividad y los indicadores económicos.

Desde la perspectiva de quien sustenta esta tesis, otras deudas académicas en torno al concepto serían analizar la relación entre la resiliencia individual y la resiliencia organizacional con estudios empíricos que den cuenta de dicha existencia. Por ejemplo, si existe relación entre la resiliencia de los empleados, los equipos y las organizaciones. Es decir, cómo se influyen mutuamente y si son capaces de generar propiedades de transitividad entre los tres niveles. También podrían realizarse estudios que investiguen si existen prácticas laborales y organizacionales que provoquen el desarrollo de la resiliencia individual y colectiva. Es decir, investigar si las tareas y la estructura que tiene una organización pueden influir en el desarrollo de la resiliencia. Por último, se necesitarían estudios de diseño longitudinal para ver los cambios en el tiempo entre las diferentes variables explicativas de la resiliencia en las organizaciones. Sí existen estudios de este tipo en psicología, pero escasean aquéllos relacionados con el ámbito empresarial.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Una síntesis de estas vacancias propondría el siguiente programa de investigación:

- Relación entre las variables: resiliencia organizacional – indicadores económicos de la organización.
- Relación entre las variables: resiliencia individual – resiliencia colectiva (en organizaciones).
- Relación entre: prácticas organizacionales – favorecimiento de la resiliencia.
- Relación entre: diferentes niveles de resiliencia (individual, colectivo y organizacional)
- Relación en el tiempo a través de estudios longitudinales.

Para ser coherentes con la perspectiva general de la tesis, en cada caso resultaría imprescindible comprender los fundamentos de las definiciones (si la investigación entiende la resiliencia como cualidad o como proceso y qué papel le otorga a la dimensión biológica así como a la dimensión cultural).

Considerando asimismo el análisis presentado en torno al test de resiliencia, una investigación crítica podría plantearse como objeto de estudio la reconstrucción del proceso de producción de los tests y profundizar en las perspectivas de sus hacedores para analizar sus ideas en torno a categorías tales como "persona", "género" y/o "clase social". La etnometodología (con sus categorías de reflexividad e indexicalidad) y el interaccionismo simbólico (con su categoría de performatividad) podrían ofrecer importantes aportes a la hora de restituir los contextos (tanto de producción de los tests como de aplicación en las organizaciones).

Universidad de San Andrés

8. REFERENCIAS

Acero, P. D. (2008). *Del duelo a la esperanza*. Bogotá: Editorial San Pablo

Anzola, M. (2003). La resiliencia como factor de protección. *Educere*, 7(22), 190-200.

Barcelata Eguiarte, B. (2015). *Adolescentes en riesgo: Una mirada a partir de la resiliencia*. México, D.F.: Editorial El Manual Moderno S.A.

Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotent Inventory: Technical Manual*. Toronto: Multi Health System.

Barragán Estrada, A. y Morales Martínez, C. (2014). Enseñanza e Investigación. *Psicología* 19 (1) enero-junio, 103-118.

Becoña, E. (2006). Resiliencia: Definición, características y utilidad del concepto. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 11 (3), 125-146.

Benson, P. L. (1997). *All kids are our kids*. Minneapolis: Search Institute.

Bhamra, R., Dani, S., y Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.

Block, J. (2002). *Personality as an affect-processing system*. Nueva York: Erlbaum.

Boin, A., y Van Eeten, M. J. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429-445.

Campo, R., Granados, L.F., Muñoz, L., Trujillo, S. y Rodríguez, M.S. (2010). Caracterización del avance teórico, investigativo y/o de intervención en resiliencia desde el ámbito de las universidades en Colombia. Manuscrito aceptado para su publicación.

Universidad de San Andrés

Carmeli, A., Friedman, Y., y Tishler, A. (2013). Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science*, 51(1), 148-159.

Carpenter, S. R. (2001). Alternate states of ecosystems: evidence and some implications. *Ecology: achievement and challenge*, 357-383.

Carpenter, S. R., y Brock, W. A. (2008). Adaptive capacity and traps. *Ecology and society*, 13(2).

Caspi, A., McClay, J., Moffitt, T. E., Molino, J., Martin, J., Craig, I. W., et al. (2002). Role of genotype in the cycle of violence in maltreated children. *Science*, 297(5582), 851-854.

Cooper, R. K., y Sawaf, A. (1997). *Estrategia emocional para ejecutivos*. Martínez Roca.

Cornejo Báez, W. (2011). *Resiliencia: una definición*. Lima: Academia Peruana de Psicología.

Coutu, D. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 80 (5), 46-56.

(2016). Cómo funciona la resiliencia. En VV.AA. *Resiliencia: Serie Inteligencia Emocional*. Harvard Business Review. Barcelona: Reverte Management.

Cyrulnik, B. (2001). *La maravilla del dolor*. Barcelona: Granica.

(2002). El murmullo de los fantasmas. Barcelona: Gedisa.

(2004). *Del gesto a la palabra*. Barcelona: Gedisa

(2009). *Autobiografía de un espantapájaros. Testimonios de resiliencia: el retorno a la vida*. Barcelona: Gedisa.

Eco, U. (2014). 1974. *Cómo se hace una tesis*. Barcelona: Gedisa.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Eisenberg, N., Spinrad, T. L., Fabes, R. A., Reiser, M., Cumberland, A., Shepard, S. A., et al. (2004). The relation of effort control and impulsivity in children´s resiliency and adjustment. *Child Development*, 75(1), 25-46.

Everly, G. S. (1979). *Strategies for coping with stress: An assessment scale*. Washington, D. C.: Office of Health Promotion, Department of Health and Human Services.

Fergus, S., y Zimmerman, M. A. (2005). Adolescent resilience: A framework for understanding healthy development in the face of risk. *Annual Review of Public Health*, 26(1), 399-419.

Fernandez D'Adam, F.,y Ré, R. F. (2006). *Resiliencia ética y prevención: guía teórica-práctica en salud mental y adicciones* (No. 159.922. 8). Gabas.

Fernández-Lansac, V., y Crespo, L. (2011). Resiliencia, personalidad resistente y crecimiento en cuidadores de personas con demencia en el entorno familiar: una revisión. *Clínica y Salud*, 22(1), 21-40.

Ferreira de Carvalho Ng, C. A. F., y Pereira, I. D. (2012). Adaptação da "The Resilience Scale" para a população adulta portuguesa. *Psicologia USP*, 23(2), 417-433.

Frankl, V. (2015). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder Editorial.

Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300.

Gardner, H. (1993*). Multiple Intelligences: The Theory in Practice.* New York: Basic Books.

Gaxiola, J. C. (2013). Aportaciones conceptuales al estudio de la resiliencia. En J. C. Gaxiola y J. Palomar (Coords.), *Estudios de resiliencia en América Latina*. Volumen 2 (pp. 1-17). México: Universidad de Sonora/Universidad Iberoamericana/Pearson.1-17).

Gaxiola, J. C., Frías Armenta, M., Hurtado Abril, M. F., Salcido Noriega, L. C., y Figueroa Franco, M. (2011). Validación del inventario de resiliencia (IRES) en una

Universidad de San Andrés

muestra del noroeste de México. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 16(1), 73-83.

Gaxiola, J. C., y Frías, M. (2007). Los factores protectores y la adaptabilidad al abuso infantil: un estudio con madres mexicanas. *Revista mexicana de psicología*, 24, 222-223.

Gielan, M. y Achor, S. (2016). La resiliencia consiste en recuperarse, no aguantar. En VV.AA. *Resiliencia: Serie Inteligencia Emocional*. Harvard Business Review. Barcelona: Reverte Management.

Gil, G. E. (2010). La resiliencia: conceptos y modelos aplicables al entorno escolar. El Guiniguada. *Revista de investigaciones y experiencias en Ciencias de la Educación*, 19, 27-42.

Girtler, N. C. E. F., Casari, E. F., Brugnolo, A., Cutolo, M., Dessi, B., Guasco, S., y De Carli, F. (2010). Italian validation of the Wagnild and Young Resilience Scale: a perspective to rheumatic diseases. *Clinical & Experimental Rheumatology*, 28(5), 669.

Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., y Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329.

Goleman, D. (1995) Inteligencia emocional. Septuagésima edición (2008). Barcelona: Editorial Kairós.

Goleman, D. (2013). *Focus: Desarrolla la atención para alcanzar la excelencia*. Barcelona: Editorial Kairós.

(2016). Mejora tu resiliencia. En VV.AA. *Resiliencia: Serie Inteligencia Emocional*. Harvard Business Review. Barcelona: Reverte Management.

Grotber, E. H. (1999). *Taping your inner strength: How to find the resilience to deal with anything*. Oakland, CA: New Harbinger Publications.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

(2002). Nuevas tendencias en resiliencia. En A. Melillo y E. N. Suárez Ojeda (comp.), *Resiliencia: Descubriendo las propias fortalezas* (pp. 19-30). Buenos Aires: Paidós.

Guardado, B. G. (2013). Lateralidad Cerebral Y Zurdería: Desarrollo Y Neuro-Rehabilitación. Palibrio.

Gucciardi, D. F., Gordon, S., y Dimmock, J. (2009). Advancing mental toughness research and theory using personal construct psychology. *International Review of Sport and Exercise Psichology*, 2(1), 54-72.

Gunderson, L. H. (2000). Ecological resilience—in theory and application. *Annual review of ecology and systematics*, 31(1), 425-439.

Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., y Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 2-14.

Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1-23.

Home III, J. F., y Orr, J. E. (1997). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment relations today*, 24(4), 29-39.

Huebner A. J. (2013). Advice to the therapists working with military families. National Council on Family Relations. Disponible en: https://www.ncfr.org/ncfrreport/focus/military-families/advice-therapists
Consultado: 23-9-2018

Illouz, E. (2007). *Intimidades congeladas. Las emociones en el capitalismo.* Buenos Aires, Katz Editores.

(2010). *La salvación del alma moderna: terapia, emociones y la cultura de la auto-ayuda*. Buenos Aires: Katz Editores.

Kaplan, H. B. (1999). Toward an understanding of resilience: A critical review of definitions and models. En M. D. Glantz, y J. L. Johnson (Eds.), *Resilience and*

Universidad de San Andrés

development. Positive life adaptations. (pp. 17-83). Nueva York: Kluwer Academic Plenum Press.

Khanlou, N., y Wray, R. (2014). A Whole Community Approach toward Child and Youth Resilience Promotion: A Review of Resilience Literature. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 12(1), 64-79.

Kopans, D. (2016). Cómo evaluar, gestionar y fortalecer tu resiliencia. En VV.AA. *Resiliencia: Serie Inteligencia Emocional*. Harvard Business Review. Barcelona: Reverte Management.

Luque Prieto, C. (2013). *Diseño y Evaluación de un Programa de Resiliencia: Aplicación en un contexto – prueba piloto*. Programa de Psicología. Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud. Rosario: Universidad de Rosario.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., y Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.

Luthar, S. S. (1993). Methodological and conceptual issues in the study of resilience. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 34(4), 441-453.

Maddi, S. R. (2002). The story of hardiness: twenty years of theorizing, research and practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 54(3), 173-185.

Maddi, S. R., y Khoshaba, D. M. (2005). *Resilience at work: How to succeed no matter what life throws at you*. Nueva York: Amacom Books.

Manciaux, M., Vanistendael, S., Lecomte, J., y Cyrulnik, B. (2003). La resiliencia: estado de la cuestión. En M. Manciaux (Ed.), *La resiliencia: resistir y rehacerse* (pp. 17-27). Barcelona: Gedisa.

Mansour, S. (1999). *Quelles fenêtres, sur quel monde?*. Revue d'Études Palestiniennes 21(25).

Martin-Breen, Patrick and Anderies, J. Marty. 2011. *Background Paper Resilience: A Literature Review*. The Rockefeller foundation. Institute of development studies.

Universidad de San Andrés

Martineaud, S. y Engelhart, D. (1996). *El test de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: Martínez Roca.

Marx, K. y Engels F. (1904). The economic and philosophic manuscripts of 1844. *Struik lnternational Publishing*. Nueva York.

Masten, A. S. (2007). Resilience in developing systems: progress and promise as the fourth wave rises. *Development and Psychopathology*, 19(3), 921-930.

(2011). Resilience in children threatened by extreme adversity: Framework for research, practice, and translational synergy. *Development and Psychopathology*, 23(2), 493-506.

(2014). Global perspectives on resilience in children and youth. *Child Development*, 85(1), 6-20.

Masten, A. S., y Obradovic, J. (2006). Competence and resilience in development. *Annuals of the New York Academic of Sciences*, 1094(1), 13-27.

Mayer, J.D. y Cobb, C.D. (2000). Educacional policy on emotional intelligence: the case for ability scales. En R. Bar-On y J.D.A. Parker (Eds.). *The handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey Bass.

Mayer, John D., y Salovey, P. (1993) The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence* 17(4), 433-442.

Melillo, A., y Suárez-Ojeda, E. N. (2008). *Resiliencia, descubriendo las propias fortalezas.* Madrid: Paidós Ibérica.

Melillo, A., Suárez, E.N y Rodríguez, D. (2004). *Resiliencia y subjetividad: resiliencia y sentido de vida*. Buenos Aires: Paidós.

Meneghel, I., Salanova, M., y Martínez, I. M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional–Una revisión teórica. Aloma: *Revista de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2), 13-24.

Meredith LS, Sherbourne CD, Gaillot SJ. (2011) *Promoting psychological resilience in the US military*. Santa Monica, CA: Rand Corporation.

Universidad de San Andrés

Mitchell, T., y Harris, K. (2012). Resilience: A risk management approach. ODI Background Note. Overseas Development Institute: London.

Noriega, M. G., Angulo, B. y Hernández, R. C. (2011). La resiliencia: Un tema de hoy. *Perspectivas Docentes*, 45, 52-55.

Oliva, M. C., y Pagliari, A. (2004). El aporte de la resiliencia a la educación de jóvenes en dificultades. *Resiliencia y Subjetividad*. Barcelona: Paidós.

Ospina, D.E, Jaramillo, D.E y Uribe, T.M (2005). La resiliencia en la promoción de la salud de las mujeres. *Revista Investigación y Educación en Enfermería*, 23, 78-89.

Padilla Góngora, D.; López Liria, R. y Aguilar Parra, J. (2018). *Psicología, Salud y Educación*. España: Editorial Universidad de Armería (EDUAL).

Pesce, R. P., Assis, S. G., Avanci, J. Q., Santos, N. C., Malaquias, J. V., y Carvalhaes, R. (2005). Cross-cultural adaptation, reliability and validity of the resilience scale. *Cadernos de saude publica*, 21(2), 436-448.

Piña López, J. A. (2015). Un análisis crítico del concepto de resiliencia en psicología. *Anales de psicología*, 31(3), 751-758.

Quiñonez, R. E., y Solis, M. P. (2017). Resiliencia organizacional: ideas para el debate en el contexto Ecuatoriano. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 488-504.

Resnick, B. A., e Inguito, P. L. (2011). The Resilience Scale: Psychometric properties and clinical applicability in older adults. *Archives of Psychiatric Nursing*, 25(1), 11-20.

Ribes, E. (1990). *Psicología general*. México: Trillas.

Rice, V., y Liu, B. (2016). Personal resilience and coping with implications for work. Part I: A review. Work, 54(2), 325-333.

Richardson, G. E., Neiger, B. L., Jenson, S., y Kumpfer, K. L. (1990). The resilience model. *Health Education*, 21(6), 33-39.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Rubio Martín, J. (2016). Implicancias de la Inteligencia Emocional en los constructos Resiliencia y Satisfacción Vital. Tesis Doctoral. Albacete: Universidad de Castilla-La Mancha.

Ruiz Párraga, G. T., y López Martínez, A. E. (2012). Resiliencia psicológica y dolor crónico. *Escritos de Psicología (Internet)*, 5(2), 1-11.

Ruiz-Párraga, G. T., López-Martínez, A. E., y Gómez-Pérez, L. (2012). Factor structure and psychometric properties of the resilience scale in a Spanish chronic musculoskeletal pain sample. *The Journal of Pain*, 13(11), 1090-1098.

Rutter, M. (1987). Resilience: Some conceptual considerations. *Journal of Adolescent Health*, 14 (8), 626-631.

(1999). Resilience concepts and findings: Implications for family therapy. Journal of Family Therapy, 21(2), 119-144.

(2012). Resilience as a dynamic concept. *Development and Psychopathology*, 24(2), 335-344.

Rutter, M., y O´Connor, T. (2007). Are there biological programming effects for psychological development? Findings from a study of Romanian adoptees. *Developmental Psychology*, 40(1), 81-94.

Saavedra Guajardo, E. y Villalta Paucar, M.A. (2008). Medición de las características resilientes. Un estudio comparativo entre personas de 15 y 65 años. *LIBERABIT*, 14: 31-40.

Salovey, P., y Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.

Sánchez-Teruel, D. y Robles-Bello, M. (2015). Escala de Resiliencia 14 ítems (RS-14): Propiedades Psicométricas de la Versión en Español. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – e Avaliação Psicológica*. RIDEP, 40 (2). N°40. Vol.2..

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Schipper, L. y Langston, L. (2015). A comparative overview of resilience measurement frameworks. *Analysing indicators and approaches*. Londres: Overseas Development Institute.

Seligman, M. E., y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychological Association*, 55 (1), 1-14.

Seville, E., Brunsdon, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S., y Vargo, J. (2006). *Building Organisational Resilience: A summary of key research findings*. Nueva Zelanda.

Shin, J., Taylor, M. S., y Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748.

Siebert A. (2002). *Developing a highly resilient, change proficient work force*. Resiliency Center. Disponible en: http://resiliencycenter.com/developing-a-highly-resilient-change-proficient-work-force/ Consultado: 23/9/218.

Smiles, S. (2002). *Self-Help*. 1859. Ed. Peter W. Sinnema. Oxford: Oxford UP.

Starr, R., Newfrock, J., y Delurey, M. (2003). Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. *Strategy and Business*, 30, 70-79.

Stein, M. B., Campbell-Sills, L., y Gelernter, J. (2009). Genetic variation in 5HTTLPR is associated with emotional resilience. *American Journal of Medical Genetics* Part B: Neuropsychiatric Genetics, 150 B (7), 900-906.

Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M., y Dutton, J. E. (2013). Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 13-41.

Tébar Martínez, M. (2014). *La educación emocional en la resolución de conflictos*. Editorial: Marpadal Interactive Media S.L.

Universidad de San Andrés

Tedeschi R.G. y Calhoun LG. (1995). *Trauma and transformation: Growing in the aftermath of suffering*. Thousand Oaks, CA: Sage

Theis, A. (2003). La resiliencia en la literatura científica. En M. Manciaux (Ed.), *La resiliencia: resistir y rehacerse* (pp. 45-59). Barcelona: Gedisa.

Tomkiewicz, S. (2004). El surgimiento del concepto. En B. Cyrulnik (Ed.), *El realismo de la esperanza* (pp. 33-50). Barcelona: Gedisa.

Trujillo García, S. (2011). Resiliencia: ¿Proceso o capacidad? Una lectura crítica del concepto de resiliencia en 14 universidades colombianas. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología* 4(1): 13-22.

Valles, A. (2005). *El desarrollo de la inteligencia emocional*. Madrid: Editorial Benacantil.

Vanistendael, S. (1994). *La resiliencia: un concepto largo tiempo ignorado*. Suiza, BICE.

Vanistendael, S., y Lecomte, J. (2002). *La felicidad es posible. Despertar en niños maltratados la confianza en sí mismos: construir la resiliencia*. Barcelona: Gedisa.

Van Kessel, G. (2013). The ability of older people to overcome adversity: a review of the resilience concept. *Geriatric Nursing*, 34(2), 122-127.

Villalba Quesada, C. (2004). *El concepto de Resiliencia. Aplicaciones en la Intervención Social*. Sevilla: Universidad Pablo de Olvide.

Vinaccia, S., Quiceno, J. M. y Moreno-San Pedro, E. (2007). Resiliencia en adolescentes. *Revista Colombiana de Psicología*, 16, 139-146

Wagnild, G.M. y Young, H.M. (1993). Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1, 165-178.

Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., y Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. *Ecology and society*, 9(2):5.

Universidad de SanAndrés

Wallerstein, I. M. 1974. *The modern world-system. Volume 1. Capitalist agriculture and the origins of the European world-economy in the sixteenth century*. Cambridge, UK.: Cambridge University Press.

Walsh, F. (2012). *Resiliencia familiar: estrategias para su fortalecimiento*. Buenos Aires: Amorrortu.

Waugh, C. E., Fredrickson, B. L., y Taylor, S. F. (2008). Adapting to life´s slings and arrows: Individual differences in resilience when recovering from an anticipated threat. *Journal of Research in Personality*, 42(4), 1031-1046.

Weber, Max (1958) The Protestant ethic and the spirit of capitalism. Nueva York, *Charles Scnbners Sons*.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 628-652.

Weisinger, H. (1998) *Emotional Intellingence a Work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Werner, E. E. (1993). Risk, resilience, and recovery: Perspectives from the Kauai Longitudinal Study. *Development and Psychopathology*, 5(4), 503-515.

West, B. J., Patera, J. L., y Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 249-267.

Wildavsky, A. B. (1988). *Searching for safety* (Vol. 10). Transaction publishers.

Windle, G. (2011). What is resilience? A review and concept analysis. *Reviews in Clinical Gerontology*, 21(2), 152-169.

Wolin, S. J., y Wolin, S. (1993). *The resilient self*. Nueva York: Willard.

Wright, M. O., Masten, A. S., y Narayan, A. J. (2013). Resilience processes in development: Four waves of research on positive adaptation in the context

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

adversity. En S. Goldstein y R. B. Brooks (Eds.), *Handbook of Resilience in Children* (pp. 15-37). Nueva York: Springer.

Wright, M. OD., y Masten, A. S. (2005). Resilience processes in development: Fostering positive adaptation in the context of adversity. En S. Goldstein, y R. Brooks (Eds.), *Handbook of resilience in children*, (pp. 17-37). New York: Kluwer Academic/Plenum.

Zolkoski, S. M., y Bullock, L. M. (2012). Resilience in children and youth: A review. *Children and Youth Services Review*, 34(12), 2295-2303.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

9. ANEXOS

Anexo 1: Análisis histórico del concepto de "resiliencia"

A continuación, se presentan cuatro tablas que sintetizan las diferentes discusiones y conceptualizaciones en torno a la resiliencia en su análisis histórico indicando los autores que la sostienen, fecha de publicación ordenada cronológicamente y variable de análisis.

Tabla 1: La resiliencia como cualidad o como proceso

Autor	Conceptualizaciones	Variable
Trujillo García (2011)	Existe dificultad en determinar en qué grado se puede o no poseer la capacidad resiliente, mas aún cuando puede ser definida y manipulada por agentes externos a la vida de las personas.	Presenta la discusión: capacidad - proceso
Piña López (2015)	Pone en tela de juicio que se trate de un concepto relativo a la capacidad o bien que se trate de un proceso y concluye indicando la confusión que aún persiste en el empleo del término y la necesidad de esclarecerlo.	Presenta la discusión: capacidad - proceso
Wagnild y Young (1993)	En la base de la resiliencia existen atributos disposicionales, vínculos familiares afectivos y un apoyo social o comunitario externo; por lo cual la resiliencia es una particularidad de la personalidad.	Capacidad
Horne y Orr (1997)	Es una cualidad fundamental de las organizaciones para responder productivamente a un cambio significativo que interrumpe el patrón esperado.	Capacidad
Fernández D'Adam y Ré (2006)	Es una capacidad que involucra al ser humano en su espiritualidad, sentimientos, valores, experiencias y cogniciones.	Capacidad
Holling (1973)	Desde la perspectiva de los sistemas ecológicos, propone que es la medida de la persistencia de un sistema y la habiliad de absorver el cambio manteniendo la misma relación entre las variables.	Proceso
Gunderson (2000)	Es la magnitud de la perturbación que un sistema puede absorver ants de que su estructura se redefina al cambiar las variables y procesos.	Proceso
Saavedra y Villalta (2008)	Tiene como condición histórico-estructural determinadas condiciones de base pero cuya respuesta a una situación no esperada es un proceso vinculada a una visión abordable del problema.	Capacidad y proceso
Cornejo Báez (2011)	Se trata de un proceso dinámico y variable según la etapa de la vida y las circusntancias pudiendo ser promovida y desarrollada para obtener una adaptación positiva en contextos adversos.	Capacidad y proceso

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Las oleadas históricas del concepto

Autor	Conceptualizaciones	Variable
Wagnild y Young (1993)	Cualidad que las personas deben tener para ser resilientes: ecuanimidad, perseverancia, autosuficiencia, satisfacción personal, sentirse bien solo o soledad existencial.	Primera ola evolutiva
Benson (1997)	Cualidad que las personas deben tener para ser resilientes: (1) Factores externos: conocer límites, uso constructivo del tiempo y recibir	Primera ola evolutiva

	apoyos. (2) Factores internos: honestidad, responsabilidad, integridad, autoestima, compentencia social.	
Kaplan (1999)	Conocer y prevenir el desarrollo de la psicopatología, evaluando la capacidad de recuperación y la interacción de los factores de proteccion y riesgo en poblaciones de alto riesgo.	Primera ola evolutiva
Waugh, Fredrickson y Taylor (2008)	Cualidad que las personas deben tener para ser resilientes: perseverancia, confianza en sí mismo, sentido de la propia vida, autonomía personal y visión ponderada de la propia vida.	Primera ola evolutiva
Rubio Martin (2016)	La resiliencia puede comprenderse como la consecución de resultados positivos a pesar de estar expuesta la persona a circunstancias dificiles o amenzantes.	Primera ola evolutiva
Grotberg (1999)	La resiliencia como capacidad manifestada ante la adversidad y factores de protección (apoyo externo, fuerza interior, capacidades interpersoales y de resolución de conflictos)	Segunda ola evolutiva
Fergus y Zimmerman (2005)	Proceso actitudinal y comportamental relacionado con la exposición a circunstancias adversas y con la adaptación positiva.	Segunda ola evolutiva.
Gil (2010)	La conceptulización de proceso deviene de la dinámica entre la adversidad y la adaptación positiva incluyendo influencias situacionales y genéticas.	Segunda ola evolutiva.
Manciaux et al (2003)	Definen la resiliencia como la capacidad de una persona o grupo que logran desarrollarse prospectivamente bien, pese a circunstancias desestabilizadoras y traumas.	Tercera ola evolutiva
Masten (2014)	Capacidad de un sistema dinámico, interrelacional, con el fin de adaptarse eficazmente a las situaciones percibidas como amenzantes.	Tercera ola evolutiva
Caspi et al (2002)	Diversidad en los genes que codifican los neurotransmisores que moderan el comportamiento social.	Cuarta ola evolutiva
Rutter y O'Connor (2007)	Perspectiva de la biología dando cuenta de la correlación e interacción de las personas con el medio ambiente.	Cuarta ola evolutiva
Stein et al (2009)	Genes que contribuyen con la psicopatología del estrés e influencian la recuperación de la capacidad emocional.	Cuarta ola evolutiva

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Análisis espacial a través de las escuelas

Autor	Conceptualizaciones	Variable
Rutter (1987)	La resiliencia no es estática y puede mutar con el tiempo. Se debe tener en cuenta la diversidad de participantes y contexto al momento de aplicar programas de resiliencia.	Escuela anglosajona
Grotberg (2002)	Se deben adaptar los programas según la adversidad, las personas implicadas y los diferentes contextos.	Escuela anglosajona
Gil (2010)	La resiliencia es vista como procesos intrapsíquicos, sociales y relacionales.	Escuela anglosajona
Vanistendael (1994)	Capacidad de la persona para hacer las cosas bien pese a las circunstancias adversas implicando una capacidad de resistencia y una facultad de construcción positiva.	Escuela europea
Mansour (2002)	Existen tres tipos de resiliencia: pasiva, activa y la que está fuera de la ley.	Escuela europea
Cyrulnick (2002)	Equipara la resiliencia con la "resistencia al sufrimiento". Capacidad de un individuo de recuperarse de un trauma.	Escuela europea

Universidad de San Andrés

Melillo (2001)	Especialista en resiliencia comunitaria, defiende el uso de la resiliencia en el ámbito escolar.	Escuela latinoamericana
Ospina (2005)	Pretende incluir a toda la comunidad y potenciar la participación de los individuos abordando cuatro pilares: autoestima colectiva, identidad cultural, humor social y honestidad colectiva.	Escuela latinoamericana

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Niveles de análisis o aplicación

Autor	Conceptualizaciones	Variable
Werner (1993)	Las personas resilientes tienden a mostrar un funcionamiento psicológico saludable a largo plazo.	Resiliencia individual
Van Kessel (2013)	La resiliencia no es estable en el tiempo ya que está influenciada por factores internos y externos junto a las experiencias de vida.	Resiliencia individual
Martin-Breen Anderies (2011)	No existe situación normal fija dentro de un sistema siendo el enfoque evitar permanecer demasiado tiempo en la situación disruptiva.	Resiliencia en sistemas
Coutu (2002)	Las organizaciones resilientes se caracterizan por: afrontar la realidad, buscar un sentido, ritualizar el ingenio.	Resiliencia organizacional
Starr et al (2003)	Habilidad de sobreponerse sistemáticamente a discontinuidades y la capacidad de adaptarse a nuevos entornos.	Resiliencia organizacional
Seville et al (2006)	La planificación de contingencias no será efectiva al menos que esté intuitivamente aplicada.	Resiliencia organizacional
Meneghel (2013)	Se enfocan en el análisis de las relaciones personales, autoeficacia y emociones positivas.	Resiliencia organizacional
Kopans (2016)	Desarrolla la "moneda de la positividad"	Resiliencia organizacional

Fuente: Elaboración propia

Universidad de SanAndrés

Anexo 2: Test de resiliencia del Instituto Americano de Formación e Investigación (IAFI)

Instrucciones:
"Lea las siguientes declaraciones, donde usted encontrará 7 números que van desde el "1" (Totalmente desacuerdo) a "7" (totalmente en de acuerdo). Marque el número que mejor indica sus sentimientos sobre esa declaración. Por ejemplo, si usted está totalmente en desacuerdo con una declaración marque "1". Si usted es neutral, marque "4", y si usted está de acuerdo fuertemente marque "7". No existen respuestas buenas o malas (AIFI, 2017, p. 1)".

Nº	Declaración	Totalmente en Desacuerdo	Muy en desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Neutral	Un poco de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Cuando hago planes persisto en ellos	1	2	3	4	5	6	7
2	Normalmente enfrento los problemas de una u otra forma	1	2	3	4	5	6	7

3	Soy capaz de depender de mí mismo más que otros	1	2	3	4	5	6	7
4	Mantener el interés en las cosas es importante para mí	1	2	3	4	5	6	7
5	Puedo estar sólo si es necesario	1	2	3	4	5	6	7
6	Siento orgullo por haber obtenido cosas en mi vida	1	2	3	4	5	6	7
7	Normalmente consigo las cosas sin mucha preocupación	1	2	3	4	5	6	7
8	Me quiero a mi mismo	1	2	3	4	5	6	7
9	Siento que puedo ocuparme de varias cosas al mismo tiempo	1	2	3	4	5	6	7
10	Soy decidido en las cosas que hago en mi vida	1	2	3	4	5	6	7
11	Rara vez pienso sobre por qué suceden las cosas	1	2	3	4	5	6	7
12	Hago las cosas de una, cada día	1	2	3	4	5	6	7
13	Puedo superar momentos difíciles porque ya he pasado por dificultades anteriores	1	2	3	4	5	6	7
14	Soy disciplinado en las cosas que hago	1	2	3	4	5	6	7
15	Mantengo el interés en las cosas	1	2	3	4	5	6	7
16	Normalment	1	2	3	4	5	6	7

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

	e puedo encontrar un motivo para reír.							
17	Creer en mí mismo me hace superar momentos difíciles.	1	2	3	4	5	6	7
18	En una emergencia, las personas pueden contar conmigo.	1	2	3	4	5	6	7
19	Normalmente trato de mirar una situación desde distintos puntos de vista	1	2	3	4	5	6	7
20	A veces me obligo a hacer cosas, aunque no quiera hacerlas	1	2	3	4	5	6	7
21	Mi vida tiene significado	1	2	3	4	5	6	7
22	No me quedo pensando en las cosas que no puedo cambiar	1	2	3	4	5	6	7
23	Cuando estoy en una situación difícil normalmente encuentro una salida	1	2	3	4	5	6	7
24	Tengo energía suficiente para lo que necesito hacer	1	2	3	4	5	6	7
25	Es normal que existan personas a las que no les caigo bien	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: https://www.pnliafi.com.ar/test-de-resiliencia/ consultado: 23-9-2018.

Evaluación de resultados:
Para obtener los resultados se debe realizar lo siguiente:
1. Contabilizar los puntos que obtuvo sumando el número que figura en el extremo superior izquierdo de cada casilla.

Universidad de SanAndrés

2. Ese resultado dividirlo por 25
3. Y el resultado final debe ubicarlo en la siguiente escala
Capacidad de Resiliencia:
Baja = de 1 a 2,59 puntos
Media = de 2,6 a 4,09 puntos
Media Alta = de 4,7 a 5,59 puntos
Alta = de 5,6 a 7 puntos

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés