



Las 3 claves de la *resiliencia* para sobrevivir a la crisis

Por Sylvia Novelo



Últimamente no paramos de escuchar el término **resiliencia** en cualquier conversación, como si el concepto siempre hubiera existido en el imaginario colectivo. Parece que todos supiéramos la manera de empezar a ser más resilientes, cómo sobrevivir fácilmente a estos cambios tan vertiginosos que modifican nuestras formas de vida en un abrir y cerrar de ojos. Sin embargo, no es tan sencillo pensar en acciones concretas para poder lograr un estado resiliente. Conociendo sus componentes podemos, acaso, estar más cerca de conseguirlo.

El término **resiliencia** nace desde las ciencias naturales en el campo de la ecología en los años '70's para poder describir los estados de comportamiento de la naturaleza. Antes de que la resiliencia saliera a la luz, se pensaba que la naturaleza evolucionaba en estados de equilibrio y que estos estados de estabilidad era lo que debíamos de preservar para dar continuidad a todos los recursos naturales que sostienen nuestro desarrollo humano y económico. No obstante, desde 1973 se sabe que dicha teoría es inexacta y que la naturaleza no tiene solamente un estado de comportamiento, sino que alterna entre dos estados: de estabilidad, por un lado; y de cambio y adaptación, por el otro. Son los estados de cambio y adaptación a quienes podemos aludir como estados de resiliencia.

A partir de este momento, la noción es adoptada por otras disciplinas y se aborda con una lógica metafórica de sobreponerse a los cambios y adquirir nuevas fortalezas y habilidades para resistir alteraciones externas de cualquier índole. Tales perturbaciones son elementos generadores de estrés o riesgos que pueden ser un factor decisivo para interrumpir los sistemas psicológicos, psicosociales, socioculturales o ambientales que nos mantienen en funcionamiento, es decir, pueden provocar cambios importantes en nuestro comportamiento como individuos y comunidades con relación al entorno económico, político, territorial, social, etc.

La resiliencia y la estabilidad son dos estados que se alternan. No puede existir la estabilidad con una alta resiliencia, ni estados de alta resiliencia con una alta estabilidad. En otras palabras, a mayor estabilidad, menor resiliencia y viceversa. La resiliencia surge cuando las estructuras que rigen la conducta de una organización se han vuelto tan estables, que se vuelven rígidas y pierden flexibilidad para absorber alteraciones externas. La estabilidad llega a un punto donde necesita ceder y romper las relaciones de la estructura para poder entrar a una fase de cambio. Esta fase de cambio es la resiliencia.

***La resiliencia
y la estabilidad
son dos estados
que se alternan.***





Ambos conceptos juegan en la evolución humana transitando de un ciclo de naturaleza conservativa a un ciclo de naturaleza creativa de forma regular, para permitir el desarrollo de nuevas estrategias en el estado de resiliencia y la explotación de semejantes innovaciones en el estado de estabilidad.

Cuando los ciclos de explotación se han introducido en una estado de alta estabilidad, comienza otra vez a debilitarse por el imperativo de nuevas estrategias y estructuras adaptativas que respondan a un entorno cambiante; así, retorna la resiliencia a un ciclo sin fin.



La resiliencia en el campo de la ecología y ciencias sociales se ha investigado a fondo y ha identificado elementos susceptibles de alterarla. Son de estos atributos de los que hablaremos para poder articular el conocimiento existente en acciones concretas que mejoren la resiliencia. Los sistemas socioecológicos admiten tres propiedades para modificar la resiliencia:

Diversidad - Conectividad - Retroalimentación

1. Diversidad

La heterogeneidad u homogeneidad de una organización afectan su flexibilidad o rigidez y como consecuencia la capacidad para adaptarse. La heterogeneidad permite estrategias flexibles y nos ofrece alternativas para responder de diferentes maneras a diferentes eventos.

Debemos discernir qué tan diversos somos en productos, soluciones, recursos humanos y cartera de clientes. Podemos empezar a visualizar nuevas direcciones cuando sabemos hasta dónde nos consiente la diversidad de nuestros recursos experimentar. Aunque todos los empleados de una empresa realicen la misma actividad, tendrán diversas capacidades que es factible utilizar en la formación de proyectos o equipos inéditos.





Photo by Clint Adair on Unsplash

2. Conectividad

Se refiere a la accesibilidad geográfica y virtual a diversos elementos dentro del sistema o la conexión con otras organizaciones. Mientras más conectividad ofrezca una red entre múltiples entes, son mayores las posibilidades de movilidad y obtención de recursos. Igual que la diversidad, la conectividad aumenta la flexibilidad de una organización permitiendo hacer uso de diferentes redes o recursos para asimilar cambios.

Cuando sabemos que tan conectados estamos con diversos grupos o lugares, podemos usar estas conexiones para alimentar nuestra organización obteniendo información para diseñar modernas estrategias y comunicando innovaciones o llegando a diversos mercados. Cuando solamente tenemos el teléfono de las pizzas, nuestra dieta podría ser limitada.



Photo by Mathias Jensen on Unsplash

3. Retroalimentación

Esta característica alude a todo el conocimiento consolidado que faculta la reorganización en nuevas formas de saberes y habilidades representadas en: productos, organigramas, políticas, normas, innovaciones, comunicaciones y protocolos, entre otros.

La relevancia de la retroalimentación es la capacidad de auto-organización para el control de todo el sistema y cada una de sus partes. Este es el elemento de mayor trascendencia porque es la consolidación de la experiencia en propuestas funcionales.

Debemos de entender que la flexibilidad de nuestras organizaciones va a permitir que podamos tener nuevas oportunidades de negocios.

Mientras la diversidad y la conectividad son los elementos que nos van a marcar los límites de elasticidad de una organización, la retroalimentación nos posibilitará reorganizarnos y generar estrategias frescas para enfrentar los cambios. La diversidad y la conectividad son el primer paso que debemos de analizar para luego, con retroalimentación, ir creando nuevas estructuras.

Debemos de aprovechar momentos de inestabilidad para poder ampliar nuestras perspectivas y experimentar. Cuando vivimos en situaciones de estabilidad requerimos enfocarnos en sacar partido de los sistemas que ya están establecidos y tratar de beneficiarnos de las estructuras previamente definidas.

No podemos estar todo el tiempo experimentando cosas nuevas porque suprimiría el tiempo de que disponemos para sacar provecho a lo ya existente. Son bajo escenarios en que tales estructuras estables ya no responden a eventos externos, donde lo mejor que podemos hacer es arriesgarnos a experimentar con la diversidad, la conectividad y la retroalimentación con la finalidad de aumentar la resiliencia y permitir que nuevas estructuras empiecen a surgir.

Es aquí cuando podemos concentrarnos en experimentar, hacer cambios, considerar nuevas estructuras, diferentes caminos. Son en semejantes circunstancias donde la incertidumbre nos permite experimentar con riesgos muy bajos y a poco costo, ya que las estructuras previamente definidas están colapsadas. Hay dos opciones para la irrupción de estas estrategias: si no funcionan, el sistema actual está colapsado, así que podemos usarlo como escudo y regresar a la organización antecedente cuando los estados de resiliencia disminuyan; si funcionan, podremos tener un sistema reorganizado con nuevas propuestas acordes a las flamantes necesidades cuando volvamos a momentos de estabilidad y sacar partido de las propuestas.

Una gestión de recursos (sociales, naturales, empresariales, económicos, políticos, culturales, etc.) basada en el pensamiento resiliente nos enfatiza que debemos de tener las posibilidades abiertas y la flexibilidad de tomar cualquier cosa que se nos presente, **desde un enfoque de heterogeneidad**. No es recomendable sobrevalorar lo que conocemos, sino reconocer lo que ignoramos para navegar en lo desconocido. Esto es lo que nos dará la posibilidad de la supervivencia.

La diversidad, conectividad y retroalimentación serán, entonces, unos aliados para mantener nuestras organizaciones funcionando.