

Prof. Victoria Andrea Muñoz Serra



**Resiliencia y su Instrumentalización en la Organización a nivel Interpersonal como Herramienta de Optimización de la Producción y Atención al Cliente**

**“Resiliencia y su Instrumentalización en la Organización a nivel Interpersonal como Herramienta de Optimización de la Producción y Atención al Cliente”**

Ponencia expuesta en el VIII Congreso Nacional de Administración Pública. “La Gestión Pública, una Visión Regionalista y Descentralizadora”. Universidad de Concepción. Concepción - Chile.

Prof. Victoria Andrea Muñoz Serra

La Resiliencia es la capacidad de adaptación del ser humano ante la adversidad; saliendo fortalecido es ésta e incluso transformado.

Esta es la definición más purista de la adaptación a las necesidades (carencia de un producto o servicio; como es el transporte) y deseos (anhelo de satisfacer una necesidad de un modo personal; si la necesidad fuera trasladarse; necesitaríamos un vehículo, pero no necesariamente un descapotable de último modelo de determinada marca) de los clientes internos (funcionarios o empleados) como externos (público o clientes) de cualquier organización.

Desde el punto de vista teórico, se destaca que las personas consideradas resilientes representan excepciones, pues se observa un proceso de adaptación atípico, cuando se manifiesta una adaptación positiva frente a lo que usualmente conduce a una desadaptación.

Quien padece un sufrimiento, puede encontrar en su contexto afectivo y social, “Tutores de Resiliencia”: personas, instancias, grupos, lugares, acontecimientos que provoquen un renacer del desarrollo psicológico; tras el trauma con quienes pueda lograr sentirse querido incondicionalmente, crecer y sobreponerse. Cyrulnik (2005).

Las experiencias estresantes pueden, a través de una fuerza denominada “factores protectores”, mejorar las condiciones de vida de algunas personas.

Lo que nos permite analizar los fundamentos que subyacen a la situación de vulnerabilidad, así como los elementos que permiten sobreponerse y mostrar un comportamiento adaptativo positivo; que constituyen el núcleo que identifica la resiliencia. Desde esta perspectiva, es

posible redefinir la resiliencia como un proceso dinámico, constructivo, de origen interactivo, sociocultural que conduce a la optimización de los recursos humanos y permite sobreponerse a las situaciones adversas.

Dicha declaración tiene componentes constitutivos que la sustentan para hacerla verdadera; en este caso parte desde antes de sus experiencias y relaciones perceptual con el entorno y de su gestación como ser humano. “Los genes al igual que los diamantes, son para toda la vida” Richard Dawkins (1976). Con esto quiero aclarar que las conductas; no aprendidas desde nuestro nacimiento; son heredadas como plantea el “Gen egoísta” de Dawkins, donde no sólo le transmitimos a nuestros hijos características físicas; sino también conductuales, valóricas, morales; es probable que la rebeldía y resentimiento, la envidia también sean heredadas, pues producto de un fuerte trauma, nosotros somos capaces de modificar nuestra descendencia con experiencias no vividas que condicionarán de antemano sus posibles reacciones.

Todo será adquirido, cuantas veces sabemos hacer cosas para las cuales nunca nos preparamos y alcanzamos mucho éxito en ello; desde saber cocinar hasta manejar sistemas de alta complejidad cognitiva sin saber de donde sacamos el conocimiento o práctica para ello; simple condición genética.

Cuidemos lo que hacemos, lo que vemos, escuchamos y dejamos entrar en nuestro consciente e inconsciente; seleccionemos inteligente y conscientemente con quien nos relacionamos etc. Háganse la pregunta ¿Qué gano si me junto con tal o cual persona?, ¿Qué gano si hago o no esto?; las respuestas van del matiz emocional, material o simple hedonismo. Si la respuesta es nada o algo poco altruista; como la estúpida venganza, no gastemos nuestro tiempo y energía en algo negativo y auto destructor como son las bajezas emocionales, ocupémonos en acciones que nos beneficien a nosotros y nuestro entorno, y principalmente del impacto que éstas acciones (inmediatas como futuras) traen a la comunidad.

Tenemos que preocuparnos y ocuparnos por nuestro accionar, mirando el entorno y no al revés, pues quien se degasta en saber lo que hace la competencia o el colega termina

haciendo nada para sí. Esto puede hacer que nuestro destino y el de nuestra descendencia y país cambie radicalmente.

Por lo anterior; si el individuo que tenemos trabajando en nuestra organización no tuvo los elementos constituyentes de la fórmula resiliente; es muy probable que comience a generar conflictos consigo mismo; siendo esto detectado por su accionar en su aspecto personal, como en su puesto de trabajo: puntualidad, orden, limpieza e higiene personal. Pudiendo incluso manifestar: tics, inestabilidad emocional, cambios de humor, ansiedad manifestada visualmente con movimientos casi inconscientes o sin sentido: principalmente en sus dedos y piernas; generalmente repetitivos; como son el chasquido de dedos o su tronar, golpeteos de punta de zapato o taco en el suelo; de manera compulsiva, movimientos residuales que no tienen ningún objetivo e impertinencias en el lenguaje, temática y contenido; en general una imagen de desestabilidad pareciera que lo llevara en una dirección desconocida para él mismo.

Dichas actitudes de nuestro ente organizacional se manifestarán a través de la comunicación oral o escrita: hablando de cierta manera que generará probablemente distorsiones o ambigüedades con sus colegas tanto en sus mensajes y trabajo, del mismo modo ocurrirá en su conducta no verbal: la que carecerá de consistencia y será incongruente entre su discurso oral, escrito y corporal.

Todo el perfil descrito puede ser parte de nuestros compañeros de trabajo; pues no fueron satisfechas sus necesidades y deseos de manera adecuada, probablemente porque devienen de una familia disfuncional o eligieron juntarse o avalar como “Figura Significativa” Cyrulnik (2005); eje director de su conducta; a personas falentes de elementos de contención emocional; iguales que ellos; en el momento más temprano de su vida y por ende tenderán a repetir en un círculo vicioso; dicha conducta aprendida y mantenida en el tiempo, pues forma parte de su “Lugar de Comodidad” Norwood (2006); como lo que él entiende como conocido y “Normal”.

Para que esto no ocurra es necesario estar alerta y manejarse en equipo; ante el descontrol emocional propio y el de nuestros compañeros, poner atajo asertivamente y retornar el eje de equilibrio. Dicho descontrol emocional es el detonador de nuestra imagen ante los otros,

pues de él depende la contención de nuestro equipo de trabajo, relaciones con clientes y contactos externos.

Esta imagen es dinámica y puede ser reversible, y mientras más rápido la ajustemos, más fácil es lograr en ella la estabilidad, demás está decir que si nos dejamos estar, más costará resolver el asunto e incluso tal vez según la contraparte y su personal disposición, pueden dar pie para que ellos tengan la ocasión de tomarse de ese error; para no cerrar un acuerdo o lo que sea; y obtener fácilmente la excusa esperada.

## **ALGUNOS COMPONENTES DEL DISCURSO NO VERBAL**

Daré una breve reseña de su definición conceptual de una manera coloquial sin mayores pretensiones que darse a entender y un par de ejemplos de sus posibles usos, con la única intención de dejarlo pensando y con la duda cruel de la curiosidad que lo lleve a indagar más por cada asunto en cuestión.

**Kinésia:** cualquier movimiento que realicemos con nuestro cuerpo o parte de éste. Encontrando entre otros movimientos: la Oculencia y Háptica.

**Oculencia:** movimiento ocular. Entendamos que los hemisferios cerebrales se encuentran cruzados; el lado derecho representa el creativo y el izquierdo el racional.

El movimiento ocular dirigido hacia el lado derecho; nos indica que el orador piensa en algo emocional y es muy probable que se encuentre inventando o creando el discurso en el instante. Si dirige los ojos hacia el lado izquierdo es posible que esté recordando o buscando información aprendida con anterioridad o simplemente sacando conclusiones.

Para que nos sirva esto; si nos encontramos frente a un empleado que se le acusa de algo y éste tiende a mirar al lado creativo saque sus conclusiones; es muy probable que esté inventado o encubriendo algo, claro esto no es tan simple se debe manejar junto a otros elementos corporales y contexto, ahora si baja la vista estamos ante un enmascaramiento de algo que nos oculta, ya sea por vergüenza, pudor o algo más íntimo.

**Háptica:** contacto corporal; acá el tacto es vital.

En el caso del saludo dado a un postulante a un cargo o en una reunión; si ésta te da la mano acuñándola en las suyas; el mal llamado “saludo del político”; saludo que debiera darse a una persona con mucha cercanía emocional o a modo de consuelo; de otro modo se está dando un mensaje erróneo donde el saludado es visto como alguien al cual hay que consolar o a un individuo digno de lástima o al que vemos menoscabado.

Si te saludan golpeteando el hombro de arriba hacia abajo ocurre algo similar; esta persona te menosprecia.

En cambio si toma tu mano y con la otra te toca el antebrazo ella te aprecia y valora.

Es muy importante el saludo, pues establece las jerarquías inmediatamente y uno puede prepararse a lo que viene, me explico si no conoces a una persona y debes comenzar a trabajar con ella y te da la mano de una determinada forma ya sabrás como te percibe y esto puede ser revertido en el tiempo si en el primer encuentro no se provocó la debida imagen de respeto o lo que uno esperaba. Alertándonos rápidamente para mejorar las relaciones a futuro con ésta.

El abrazo, los saludos de beso en la mejilla son absolutamente impropios en un ámbito laboral - comercial, pues pueden ser mal interpretados, en especial en un futuro; cuando nos vemos envueltos en un conflicto; pudiendo dar pie a un posible acoso sexual laboral.

**Proxémica:** Distancia física entre los interlocutores u ocupación del espacio. Esta depende de la cultura y es generalmente dada por la correlación del territorio en que nos radiquemos, por ejemplo el saludo en el campo, puede ser de un cerro a otro: más de 20 metros, en la ciudad puede ser de 1.20 metros; cuando las personas tienen un trato distante, de negocios o trabajo, y se van acortando según el vínculo emocional.

Si nos sentamos en una mesa; las mesas redondas son más democráticas, si son alargadas demarcarán la relación de confianza entre los asistentes a la reunión, mientras más lejos, menos cercanía y viceversa, ahora si te ubicas en el lado izquierdo del jefe; si él para hablarte debe mirar su izquierda; él te pondrá más atención, pues en occidente se lee de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo. Entonces que pasa en un aula si queremos ser atendido por el expositor; tenemos que estar cerca y a su izquierda y nos notaremos más, cautivando su atención; eso es bueno cuando llevamos la delantera con él, pero si no es así te aconsejo lejos y al lado derecho, y así tú te concentrarás más en él; lo lejos depende de cómo él te califique, pues a veces es mejor ni darse a notar ante un mal desempeño a

menos que tengas una buena oferta que beneficie a la empresa o institución o algo que revierta tu condición alicaída para salvar tu imagen.

**Programación Neurolingüística:** Proceso que se da de manera involuntaria cada 90 minutos a cuyo término entramos en un estado de semi conciencia, como el que tenemos cuando tomamos un bus y no nos damos cuenta del paso del tiempo; en éste trayecto nuestra mente pierda la condición de alerta consciente y se activa el sistema límbico autónomo que nos permite respirar, entre otras actividades vitales para nuestro organismo como en el caso de un accidente automovilístico, al quedar inconsciente o en coma.

También nos aleja de la realidad tangente entrando en un estado intermedio donde se realiza una meditación o ensueño, esto es porque cada una hora y media podemos mantener la atención en plenitud y el cuerpo toma relajo luego de ello, obviamente si la contingencia lo permite, seguramente en labores de alto riesgo y atención, el cuerpo no permitiría esto; debido al estado de estrés de la actividad llevada que mantiene en alerta los 5 sentidos.

Si en una junta queremos exponer un tema, la recomendación es que lo hagamos en el menor tiempo posible, no sólo por el valor intrínseco de éste; monetariamente hablando, porque si le agregamos las opiniones y otras exposiciones de compañeros de trabajo, unido a lo cansados que se encuentren o simplemente aburridos, y éstas suman más de la hora y media es probable que las decisiones finales no sean las mejores, pues perdamos la atención de nuestra audiencia.

Por ello es aconsejable los break cada dicho tiempo; cuando hablamos de jornadas de claustro o seminario que ameriten tiempos mayores a los 90 minutos, para llegar a decisiones concretas; además es vital saber que una exposición individual no debe superar los 45 minutos y debe alternar, materiales audiovisuales, para hacer altos cada 7 minutos que generen quiebres, pues es el tiempo en que uno comienza a perder el interés en un tópico.

Concluyendo en una grata junta debemos tener el contenido justo, claro y bien expuesto alternando oratoria, láminas o gráficos, videos, audios, diapositivas de PowerPoint o cualquier elemento que genere esos cortes que animan a la audiencia a seguir el hilo conductor, demás está decir que no sean tantos los cambios o sino caeremos al otro lado; aburrir por monotonía de dinámica; absurdo, pero cuando todo tiene mucha inflexión, ya

suenan hasta parejo y uno no termina ni escuchando (poner atención en lo que se oye, hago la distinción, porque oír no es sinónimo de poner atención y menos de entender).

**Paralenguaje:** las vocalizaciones, ciertos sonidos no lingüísticas, como la risa, el bostezo, el gruñido y ciertas distorsiones o imperfecciones del habla, como pausas repentinas y repeticiones, cualquier gesto generado con la boca a modo de estímulo oral que no tiene significado alguno, a parte del de acompañar o intensificar cierta intención en lo que se dice; me refiero a los zzzz para guardar silencio o sonidos guturales de alarma como un simple grito.

Tener control sobre éstos, nos hará ser más asertivos y empáticos al momento de solicitar o interrelacionarnos de manera eficaz y eficiente con nuestro entorno laboral dejando entrever con mayor facilidad la intención de los mensajes. Evitando ruidos y distorsiones de contenido y tiempo.

**Semiótica:** Estudia la teoría de los signos dentro de los cuales se encuentran:

El símbolo: como representante de algo que no tiene vinculación alguna con el signo que lo expresa. Ejemplo la bandera; emblema de la patria; donde no existe relación entre un trozo de tela y una nación, pero por su connotación (doble sentido) denota (expresa) un significado distinto.

La Señal: como indicador; las señaléticas del tránsito, y pudiera ser el dedo índice que nos muestra cual es nuestro asiento en la sala o el precio de un producto en una vitrina.

Ícono: fiel representante de lo que queremos decir; es la síntesis máxima que puede alcanzar el objeto aludido; la típica casa dibujada por un cuadrado y un triángulo en su parte superior. La semiótica como ciencia de los signos; descifra significados de nuestras formas conductuales a nivel personal o institucional; como el diseño de todo lo que constituye nuestra empresa: papelería y merchandising, mobiliario, edificio, espacios públicos, etc.

Todos estos elementos son constituyentes de la naciente **Sinergología** que se aboca al lenguaje del cuerpo y sus extensiones como la grafología. Dicha ciencia abarca también a los microgestos, que no son fácilmente percibidos por su corta duración y sutileza.

Una debida y anticipada preparación e información de éstos y muchos elementos más como el vestuario, aspecto personal, higiene y cuidados. Nos mantendrían en constante alerta ante los posibles movimientos de nuestro trabajo al poder leer anticipadamente la intencionalidad de los actos o mensajes emitidos en nuestro campo laboral, pudiendo anticiparnos de manera proactiva ante una situación llevando la delantera frente a nuestros competidores (Benchmarking) y adquiriendo la tan ansiada competitividad en el medio; alcanzando niveles de excelencia por el simple hecho de acotar tiempos en la adecuada y oportuna toma de decisiones; ya sea en qué hacer, cómo hacerlo y cuándo (know-how), pudiendo no sólo darnos tiempo para hacer bien y mejor nuestro trabajo, sino también para tener espacio para la innovación y recreación de nuestro personal; aumentando la producción en menos horas laborales.

## **ASPECTO PERSONAL, VESTUARIO, HIGIENE Y CUIDADOS**

Quiero detenerme para acotar lo inapropiado en un ámbito laboral.

Jamás en el caso de las mujeres use faldas que superen la rodilla en más de 10 centímetros y menos con medias acanaladas y trajes excesivamente ajustados, con escotes pronunciados que dejen entrever más piel que tela, los peinados desordenados o con falta de prolijidad, aretes enormes; en general joyería de tamaño desproporcionado, fíjese en el tamaño de sus ojos antes de ponerse algo, maquillaje lo más discreto, que sólo destaque y no ataque o envíe el mensaje “al abordaje muchachos”; es probable que sea mal interpretada en sus intenciones ya aunque usted esté hablando de contabilidad gubernamental es seguro que el presupuesto descenderá hasta el alto de sus tacones que no debe superar las 5 centímetros.

No muestre los dedos en su calzado, pues el zapato es el plinto donde se asienta la autoridad y al exponer sus dedos usted está mostrando algo de carácter íntimo; a menos que el contexto sea una fiesta de la organización o un cóctel. Si usted muestra sus dedos en el calzado, es muy fácil lastimarse, pues los tiene expuestos en un zapato abierto, de igual modo se percibe en cuanto a su labor, le pregunto quiere verse vulnerable o segura?

Siempre al vestirse preocúpese qué mensaje está enviando con tal o cual traje, verse bien es una cosa y otra es verse como uno quiere ser tratada; por ello uno se viste de manera distinta en el trabajo; la formalidad da distancia, respeto y autoridad.

En el caso de los hombres los zapatos, cinturón, billetera, reloj y lapicera son símbolo de estatus, cuídelos, lo mismo los cortes de la camisa y colores deben ir de acuerdo a la ocasión; jamás intente transformar un terno negro en smoking por el sólo hecho de ponerle al cuello de la camisa una corbata de lazo (llamada humita, moño, pajarita o corbatín) eso es un simple reflejo de su ignorancia y falta de elegancia; entendamos esta última como el andar vestido acorde al contexto de la ocasión y entorno geográfico, con ello quiero distinguir que no basta con verse adecuadamente a la ocasión; si estamos en un congreso en plena selva amazónica con traje y zapatos cerrados; eso es simplemente absurdo.

Los zapatos al igual que el de las mujeres representan su autoridad no use botines y si quiere impresionar por su alto cargo úselos con agujetas, cuide las chaquetas, deben estar bien planchadas, recuerde que usted está trabajando con una imagen de una persona ejecutiva y no viene saliendo de un bar; mantenga siempre lustrado el calzado y su barba afeitada correctamente y dibujada. Evite corbatas con caricaturas. Víctor Gordo (2007).

Los aromas son vitales, use perfume para ser percibido personalmente y no como un desodorante de ambiente institucional.

Cuide su contextura, que debe ser entre delgada, atlética o fornida; pues si sobrepasa el aspecto “rellenito” provocará la impresión de una persona cansada, falta de energía, floja, excesivamente descuidada, con poco amor propio y desequilibrada (si no es capaz de controlar lo que ingresa a su boca; como encomendarle hacerse parte de las finanzas fiscales; pareciera que no tuviera relación; pero el inconsciente completa siempre lo que falta y que no se dice). Observe casi siempre los altos cargos directivos están ocupados por personas altas y delgadas donde todo calza a la perfección, claro que hay excepciones, pero esto no es al azar una persona que cuida su dieta y salud termina viéndose más joven y activa; porque le gusta lo que hace y quiere seguir haciéndolo, por ello se esmera en tener cuidado con lo único que nos pertenece: nuestro cuerpo; manténgalo como un templo; todos lo agradeceremos en especial usted; disfrutará más de su vida; con un mejor equipamiento para hacer las cosas, como lo es el taller de un buen maestro carpintero; mientras superior calidad tengan sus herramientas, más fácil y mejor le quedarán su encargos.

A su vez agrego que el aroma, iluminación, música y color de nuestras oficinas; demarcan nuestra esencia (lo que hace que una cosa sea lo que es), mantenga el orden en su puesto de trabajo, elimine recuerdos que digan “recuerdo de ..” grabado con un pirógrafo, nuestro espacio de trabajo no es un bazar de lo que somos, sino la proyección de que es y para

donde va la empresa (misión y visión), evite fotografías en playas donde la copa es un coco, eso es algo personal, tampoco la transforme en la bodega de regalos indeseados o menos en la sucursal de un club deportivo, ahí sólo caben sus logros académicos y preparación: diplomas, estatuillas que representen sus logros laborales o intelectuales relacionados con lo que hace en ese lugar; su empleo. Decore con flores y obras de arte; entienda el último dibujo de su hijo no clasifica, los triunfos emocionales y morales tampoco, acá a nadie le interesa si usted es el arquero de la empresa y si lo es, debe haber un lugar donde guarden las copas y demás actividades de esparcimiento interno de la institución, los pasillos no son aptos para esto, la cafetería tampoco; pues ahí muchas veces pasa gente externa a la organización y puede ver a la jefa del departamento de adquisiciones vestida como candidata a reina de la lista B (que apropiado, no le parece?).

Todas estas pequeñas indicaciones le darán una coherencia a su comportamiento como una persona recta, honesta y respetable, donde su palabra es digna de un contrato.

Tomar en cuenta todos estos detalles nos pueden dar respuesta a un sin número de incongruencias y falta de entendimiento de muchos problemas que vivimos a diario por no estar alertas a los nimiedades que piden a gritos sordos nuestra atención, pues si el emisor de éstos no es capaz de estructurar una conversación asertiva y empática; y esto lo digo desde el punto de vista del emisor y receptor, pues sin darnos cuenta tal vez estamos dando señales equivocadas o de rechazo; atribuyendo al malestar o reacciones encontradas, características místicas inexistentes tales como: “tiene energía negativa”, “me tiene mala”, “no me soporta”, “me repulsa” y no sabemos por qué una persona que muchas veces ni siquiera nos ha hablado o sabe de nuestra existencia piense tan mal de nosotros, pues bien eso lo provocamos por la comunicación no verbal; que exterioriza información sin discriminar a quien la recibe. Cuántas veces nos preguntamos como ocurrió que tal o cual persona se atrevió a hacernos algo o decir o hacer algo que nosotros no pedimos; nuestro aspecto lo sugirió, si andamos con una falda más corta que un cinturón y medias caladas y un escote de 50 centímetros no nos quejemos porque mi compañera de puesto no quiere trabajar con nosotros; si al juntarse con alguien así, estamos haciendo una declaración tácita de que aprobamos su vestuario y todo lo que éste proyecta y terminemos cerrando un negocio inusitado.

Por ello es vital comprender la verdadera esencia de los mensajes, los cuales son absorbidos por los clientes o público pudiendo entorpecer nuestra labor como organización o destruirla la imagen de ésta como empresa.

Además dichas ciencias nos son útiles al momento de relacionarnos con los diversos campos del conocimiento, en especial cuando los entes negociadores que deben tomar acuerdos están en manos de grupos multidisciplinarios y deben comunicarse eficaz y eficientemente para la toma de un acuerdo beneficioso para la comunidad en general y particularmente para sus propias instituciones a las cuales representan.

Y es parte de nuestra labor lograr una comunicación eficaz para que la comunidad entienda conceptos científicos; pudiendo ser de carácter medioambiental como limpiar una laguna que se encuentra en proceso de eutrofización y hacerles ver a los habitantes aledaños; los beneficios de limpiarla; sacar algas y basura de ésta y el provecho que esa acción impondrá en su futura calidad de vida y no al revés, primero hay que mostrar lo que el otro ganaría con nuestra propuesta y luego comunicamos el cómo lo haremos, lo que ganamos nosotros es poco probable que les interese, por ello se explica al final.

El objetivo de instrumentalizarlas es facilitar la interacción; entre el campo científico y el comercial principalmente, evitando ambigüedades que dan lugar a confusiones y futuros conflictos; en un entorno volátil; donde el tiempo y la información son un arma que puede ser utilizada a favor o en contra de nosotros, ya que antes se pensaba que la información era poder, y ahora el poder es representado por la capacidad de manejo y captación de volúmenes de información, para tener la mejor panorámica del escenario con sus múltiples aristas, potenciando y fortaleciendo la toma de decisión; al anticiparse e innovar en una condición que pudiera ser vulnerable o catastrófica. Pudiendo simultáneamente sacar provecho de ésta.

Concluyendo no desperdiciemos la primera imagen de contacto que dura entre 3 a 7 segundos, luego los 7 minutos de atención; antes de que decaiga el interés; más el asunto en cuestión del cual el público sólo retiene el 7% del mensaje escuchado, pues el 93% que constituye la verdadera intencionalidad de éste y en base al cual se toman las decisiones; se queda en la comunicación no verbal.

Los impactos de falta de resiliencia: individual, organizacional, comercial, comunitaria; o apellido que se le ponga son ciertamente casi los mismos; lo que cambia es la escala de impacto numérico en cuanto a afectación de agentes o personas involucradas.

Y estos van desde una mala opinión que nos desacredite y nos haga perder un cliente que se multiplicará por veinte en cuanto a su expansión de opinión, hasta evitar que un proveedor nos surta o simplemente nos den un rotundo “No” a una petición que pudiera cambiar el curso de un grupo importante de nuestra sociedad; por falta de credibilidad.

Credibilidad nacida de una coherencia en nuestro accionar multifactorial: imagen formal, moral, conductual, percepción emocional etc., que con la iteración constituyen nuestra identidad (cómo nos vemos a nosotros mismos dentro de nuestra organización) y con el paso del tiempo y visión colectiva; le llamamos imagen pública (cómo nos ven desde afuera los otros); constituyen finalmente nuestra reputación. Pudiendo fácilmente expandirse esta reputación (buena o mala) a otros campos del que fue originaria: probidad, responsabilidad, etc.

Sin Resiliencia es imposible por tanto adaptarse a las necesidades y deseos de nuestros clientes o público; ya que no existiría una real empatía y comunicación efectiva con ellos.

Esta comunicación es responsabilidad de todas las personas que trabajan directa e indirectamente en nuestra institución, y de su conducta depende nuestro desempeño y éxito perceptual; como imagen dinámica; ya que no estamos perdidos si actuamos a tiempo para repararla.

Muchas veces terminamos echándole la culpa a un colega o subalterno o al mismo jefe, para justificarnos, porque no alcanzamos el objetivo esperado; ya sea porque no hicimos el trabajo debidamente o por que los elementos antes citados generaron distorsión.

Y aquí aparece el “Chivo expiatorio” personaje en el cual descargamos nuestra ira y frustración hasta el punto de hacerlo cargo de nuestras falencias, pues este personaje muchas veces por su actitud pulcra y eficiente actúa como espejo de nuestra ineptitud y cuando las cosas andan mal nadie quiere hacerse responsable; entonces para mantener el status quo de mediocridad o de orden disfuncional; donde este individuo abre la puerta del camino correcto; dejando entrever lo mal que estamos haciendo; entonces coludidos en forma consiente o inconsciente se toma la decisión de cargar a esta persona con la

responsabilidad de nuestras ineptitudes y bajezas para que todo quede en aparente calma o hacer parecer que antes de él no existían problemas o conflictos; este proceso se llama “Doble Sellado” Argyris (1978); donde estas rutinas defensivas de callar suelen hacerse invisibles. Y los miembros del equipo no sólo callan lo que piensan, también callan el hecho de que callan; es decir se detecta un problema, generalmente el aludido “chivo expiatorio” comienza a darse cuenta y da la alarma, se pregunta en la organización y todos hacen parecer que nada ocurre, en la segunda reunión lo mismo, pero ahora todos saben que serán descubiertos y niegan el hecho quedando sellado el asunto. Y terminamos finalmente en una explosión incendiaria cuando no da para más el problema; esta falta de asertividad y de pro actividad a la vez hace que a esas alturas el problema vaya creciendo y envolviendo a sus miembros y sea demasiado tarde para solucionarlo o sumamente duro y costoso realizarlo, finalmente estos conflictos terminan en una reingeniería si no se paran a tiempo. Asunto que pudiera haber salido gratis, sin embargo habitualmente generan despidos y auditorias de outsourcing (subcontrataciones externas o tercerizaciones).

Cuando el asunto en cuestión es grave o en la institución el grado de corrupción es alto. Éstas instituciones tienden a eliminar a los “chivos expiatorios” con el despido (Mobbing: acoso laboral) para que las red de corrupción y negligencia no salga a la luz.

Esta actitud disuasiva de problemas abalados por intereses particulares denotan la falta de resiliencia corporativa en su totalidad tanto interna: de sus empleados, como externa: de sus clientes, público, Stakeholder y Benchmarking, pues ante la falta de Responsabilidad Social y reclamos de nuestros derechos ciudadanos; también estamos siendo cómplices del fracaso de nuestra propia institucionalidad.

Por tanto si no manejamos los códigos del lenguaje no verbal nos veremos envueltos en un torbellino de confusiones, malos entendidos e interpretaciones erradas; provocando conflictos donde no hay nada; pues nuestra cultura latinoamericana se caracteriza por la falta de frontalidad en sus opiniones y valorizaciones; en pocas palabras decir exactamente lo que piensan y más cuando los pueden comprometer en algo que pudiera complicarlos, por ello evitan las respuestas binarias de si o no; que en general pudieran ser de gran ayuda para el interlocutor como para toda la organización; por ello es vital manejar dichos códigos de comunicación que son los que no permiten ver la verdadera intención del contenido.

En el caso de existir controversia entre ellas: la oral y formal; que hacer está claro; se debe focalizar en la no verbal, pues ella no permite el enmascaramiento de la cortesía y la elegancia; que son lamentablemente opuestas a la sinceridad; idealmente se aspira a un equilibrio entre ambas.

Debemos agregar el conflicto interno que esto conlleva no solo en la organización sino en nuestro interior, situación que fragua en el tiempo deteriorando el entendimiento y luego la autoestima y por consiguiente el comportamiento que afecta en cadena a nuestros compañeros primero y luego a nuestros clientes externos y entorno institucional; los Stakeholders.

Todo hombre feliz se siente conforme consigo mismo y luego ese efecto se contagia hacia su entorno con un buen clima laboral y es ahí donde este individuo bien direccionado con elementos del Coaching Integral (proceso de retroalimentación sistemático y sistémico encaminado a mejorar las competencias profesionales e interpersonales y la efectividad personal. Kampa-Kolesch y Anderson (2001). Equipa a las personas con las herramientas, conocimientos y oportunidades que necesitan para su desarrollo y mayor efectividad. Colomo y Casado (2006); que pretende acercar el desempeño óptimo preestablecidos para su función actual dentro de una organización. Se considera esencialmente una conversación entre dos partes, un coach (entrenador) y un coachee (pupilo) en un contexto productivo y orientado a resultados), puede a través del sentido del humor, dar un vuelco a una situación dramática e incluso invalidante para un compañero y entregarle el soporte para que éste pueda despejar su mente y retomar su trabajo bajo el influjo de un aire renovador y creativo pudiendo no solo salir de un posible embrollo, sino dar solución a varios pendientes e incluso innovar en colateral un asunto que no tiene nada que ver con su trabajo, así funciona el proceso creativo en su etapa de iluminación; sigue trabajando mientras hacemos labores de domésticas o de higiene mental que permiten liberar ciertas áreas de nuestro cerebro al igual como lo hace un computador cuando busca en paralelo en otras carpetas de archivo o pantallas de diversas direcciones de internet.

El sentido del humor y su importancia dentro de la organización pueden salvar a un equipo de trabajo, potenciando sus capacidades y aflorando cualidades no detectadas para ser ejercidas en los puestos adecuados; conocerse, conocernos como institución; nos facilita tomar las mejores decisiones y no sólo las adecuadas.

El hombre feliz facilita sus relaciones y las aumenta como a su vez uno infeliz acorta su entorno, se vuelve solitario pierde contacto y finalmente en su soledad termina hasta destruyendo su salud mental generando la atrofia de sus neuronas, pues sus vocabulario al no ser empleado se troncha y por tanto sus ideas se simplifican y finalmente ocurre la falta de lenguaje. Y quien maneja pocas ideas, poco elabora y menos crea o inventa algo nuevo, ya que la asociación insólita de ideas es un factor relevante de la creatividad y elemento indispensable en la innovación.

La falta de necesidad de análisis y estímulo a que se ve sometido el individuo; hace que este cometa errores, pues actúa de manera mecánica sin razonamiento independiente, situación acentuada más por la falta de delegación en la toma de decisiones, transformando a nuestro colaborador en un autómatas desgano y muchas veces ansioso por una situación que pareciera no tener fin; elemento constitutivo del mayor de los miedos; la falta de límite que hace desmoronar la esperanza. De ahí el descompromiso con su trabajo e institución lo que lo hace actuar sin asertividad y sin la debida emotividad; que hace que un ser humano quiera o no permanecer en un lugar, mantener vínculos con otros o simplemente preferir otro trabajo o servicio.

Esa imagen desmotivadora es traspasada a sus cercanos, familiares, amigos que harán una suerte de profecía auto cumplida de lo mal que está supuestamente o funciona tal o cual institución, tales pensamientos negativos ciertos o no son transmitidos incluso genéticamente.

Dicho descompromiso con el contrato psicológico que hacemos a diario en cada uno de nuestros detalles conductuales o estímulos emitidos tiene solución: sólo si entendemos que llegar a una situación límite es el resultado de una sumatoria de errores pequeños o detalles que dejamos sin advertir; dándonos cuenta que parados a tiempo todo pudo haber sido muy distinto y al empoderarnos cada uno de lo nuestro, nuestro equipo, y nuestro entorno tomaremos el control y retorno a nuestro equilibrio esperado.

Para ello es necesario crear manuales internos que establezcan la conducta con nuestro Target (destinatario ideal de una determinada campaña, producto o servicio; llamado en

marketing: mercado objetivo, público objetivo, grupo objetivo o mercado meta). Que defina el perfil psicográfico (lo que el cliente piensa y siente: Actitudes, Creencias y Emociones).

Que describa a nuestros clientes internos (funcionarios o empleados). Su comportamiento y trato. Donde se establezca cómo deben ser desde el punto de vista: psicológico, técnico, habilidades emocionales y sociales, cómo debe vestir y ser percibido, que puede y no hacer, libertades, derechos, oportunidades y lo principal; el ser escucha de todos ellos.

Creando así una Filosofía de Vida; más allá de la cultura corporativa.

Esta toma de conciencia global nos lleva a un desarrollo integral altamente estimulante y atractivo, nos llena de orgullo, de energía, nos hace partícipes e indispensables, nos valora. Si cada uno pudiera tener una opinión visible; sobrarían instancias de negocios, emprendedores, modelos, constructos, el asunto no es el dinero, sino que hacemos con él y su distribución.

La Escala Humana es la atención unitaria, personalizada, bautizada con el nombre de nuestros clientes; agudizando nuestra observación del Entorno - Contexto: con sus Competidores, Benchmarking, Stakeholder etc. Es el Despertar de una Conciencia Sinérgica con una Responsabilidad Social frente al medioambiente en armonía con los ecosistemas integrados como es la Resiliencia Urbana.

Conocernos como individuos nos facilita encontrar nuestro lugar, lo que deseamos y se los facilita también a quienes nos rodean; acortando los tiempos de trabajo, producción etc.

Nos facilita saber a quien delegar que labor, en que momento, quien funciona bajo presión y quien no, quien debe recibir al auditor, organizar un evento etc.

Cuántas veces la solución la tiene el personal de aseo más claro que el directivo que está en el olimpo?

La Resiliencia a Escala Humana tiene claro el Espíritu de nuestra misión y visión. Pues toma en cuenta los elementos perceptuales de los clientes - ciudadanos; que buscan la Felicidad mediante la Satisfacción.

## REFERENCIA DEL TEXTO

- 📖 Muñoz Serra, Victoria Andrea (2012), *“Resiliencia y su Instrumentalización en la Organización a nivel Interpersonal como Herramienta de Optimización de la Producción y Atención al Cliente”*, VIII Congreso Nacional de Administración Pública. “La Gestión Pública, una Visión Regionalista y Descentralizadora”. REUNAP-CHILE (Red de Escuelas Universitarias Nacionales de Administración Pública y Ciencias Políticas de Chile), Universidad de Concepción, 8 y 9 de noviembre del 2012, Concepción - Chile.

## BIBLIOGRAFÍA

- 📖 Adán Mico, Pablo (2012), *“Marketing Humano”, Liderazgo, Marca Personal y Comunicación II*, Primera, Valencia, Mayo 2012, España, edición: Obrapropia, S.L.
- 📖 Argyris, Chris (2009), *“Conocimiento para la acción”, serie management conocimiento*, Buenos Aires (2009), Argentina, editorial Granica.
- 📖 Birdwhistell, Bateson Goffman, Jackson Scheflen, Hall y Watzlawick, Sigman (1984), *“La Nueva Comunicación”*, Barcelona 1984, España, editorial kairós.
- 📖 Davis, Flora (1993) *“La Comunicación No Verbal”*, 1993, España, editorial Alianza.
- 📖 Dawkins, Richard (1993) *“El gen egoísta” Las bases biológicas de nuestra conducta*, Barcelona, agosto 1993, España, Editorial Salvat.
- 📖 Dualibi, Robert y Simonsen Jr., Harry (1992), *“Creatividad y Marketing”*, 1992, Colombia, editorial Mc Graw Hill.
- 📖 Etling, Arlen (1998), *“Liderazgo Efectivo”*, México, 1998, editorial Trillas.
- 📖 Goffman, Ervong (1981) *“La Presentación de la Persona en la Vida Cotidiana”*, Buenos Aires 1981, Argentina, Amorrortu Editores.
- 📖 Gordoá, Víctor (2007), *“Imagen Vendedora”*, D.F. octubre 2007, México, editorial editorial Grijalbo.
- 📖 Gordoá, Víctor (2008), *“Imagen Cool”*, D.F. México, octubre 2008, editorial editorial Grijalbo.
- 📖 Gordoá, Víctor (2012), *“El Poder del la Imagen Pública”*, D.F. México, marzo 2012, editorial Random Hause Mondadori.

- 📖 Harvard Business Press (2009) *“Cómo dar feedback”*, *Soluciones prácticas para los desafíos del día a día*, Serie Pocket Mentor, Santiago, Chile, Abril 2009, Editorial R. R. Donnelley.
- 📖 Harvard Business Press (2009) *“Cómo hacer Coaching”*, *Soluciones prácticas para los desafíos del día a día*, Serie Pocket Mentor, Santiago, Chile, Abril 2009, Editorial R. R. Donnelley.
- 📖 Harvard Business Press (2009) *“Convirtiéndose en jefe”*, *Soluciones prácticas para los desafíos del día a día*, Serie Pocket Mentor, Santiago, Chile, Abril 2009, Editorial R. R. Donnelley.
- 📖 Israel, Alberto y Velis-Meza, Héctor (1999), *“Comunicación 2000 provocando el cambio”*, Chile 1999, Ediciones Cerro Huelén, 2ª edición.
- 📖 Kelly, Jeffrey A. (1987) *“Entrenamiento de las Habilidades Sociales”*, 1987, España, editorial Desclée de Brouwer.
- 📖 Kotler, Philip (2006), *“Los 10 pecados capitales del marketing”*, *indicios y soluciones*, Serie líderes del management, Marketing, Barcelona, 2006, España, editorial Deusto.
- 📖 Kotliarenco, María Angélica (2011), *“Resiliencia y apego”*, en Academia.edu, Santiago 2011, Chile, [http://www.academia.edu/1492128/RESILIENCIA\\_Y\\_APEGO](http://www.academia.edu/1492128/RESILIENCIA_Y_APEGO), 10-06-2012.
- 📖 M. Keil, John (1998), *“Creatividad, Como manejarla, incrementarla y hacer que funcione”*, D.F. 1989, México, editorial Mc Graw-Hill
- 📖 Majaro, Simón (1994), *“Marketing y Creatividad: Un enfoque instrumental”*, Madrid 1994, España, editorial Díaz de Santos.
- 📖 McEntee, Hielen (1995) *“Comunicación Oral”*, *Para el Liderazgo en el Mundo Moderno*, D.F. 1995, México, editorial Mc Graw Hill.
- 📖 Muñoz Serra, Victoria Andrea (2001), *“Manual de Marketing Corporativo”*, Proyecto de Desarrollo de Docencia, Vicerrectoría Académica, Dirección de Docencia, Universidad de Concepción, Chile, 2001, talleres Dirección de Docencia.
- 📖 Norwood, Robin (2006), *“Las Mujeres que aman demasiado”*, Barcelona, mayo 2006, España, ediciones Bolsillo Zeta.
- 📖 Núñez, Natalia, *“Boris Cyrulnik, padre de la resiliencia: Las claves para superar una catástrofe”* Revista Ya, El Mercurio, 16 de Marzo. <http://mauriciobertero.espacioblog.com/post/2010/03/17/boris-cyrulnik-padre-la-resiliencia-claves-superar>, 17-03-2012.

- 📖 Osho (2001), *“Creatividad”, Liberando las fuerzas internas*, Madrid 2001, España, Editorial Debate.
- 📖 Peters, Tom (1998), *“El Círculo de la Innovación”*, 1998, España, editorial Atlántida S.A..
- 📖 Schramm, Wilbur (1972) *“La Ciencia De la comunicación Humana”*, Compilación, D.F. 1972, México, editorial Roble, 2ª edición.
- 📖 Stamateas, Bernardo (2010), *“Gente Tóxica”*, Editor Javier Vergara, Buenos Aires, abril 2010, Argentina, Editorial Vergara Grupo Zeta.
- 📖 Trout, Jack y Rivkin ,Steve (2001) *“Diferenciarse o Morir”*, Colombia, 2001, editorial Mc Graw Hill.
- 📖 Watzlawick, Paul, Beavin Babéelas, Janet y Jackson, Don (1991), *“Teoría de la comunicación Humana”*, Barcelona, 1991, editorial Herder, 8ª edición.