

# Mandatos contemporáneos en el mundo del trabajo

## Una revisión crítica

Marisa Vázquez Mazzini<sup>1</sup>, octubre de 2023



Me propongo reflexionar críticamente sobre dos de los imperativos contemporáneos ampliamente difundidos en el mundo del trabajo: el de la *“reinención”* y el de la *“resiliencia”*. Comienzo encuadrándolos como parte de un proceso evolutivo en la literatura del Management. Contrasto el discurso de la literatura empresarial con la perspectiva crítica, según la cual tales mandatos forman parte de un *“imaginario managerial”* (Alonso y Fernández Rodríguez, 2006) que resulta clave para el desarrollo del capitalismo. Me centro luego en el mandato de la *“reinención”*, caracterizándolo primero tal como se lo concibe en los ámbitos laborales para luego encarar su análisis crítico. De manera similar abordo el mandato de la *“resiliencia”*. Concluyo haciendo alusión a los efectos que ambos imperativos pueden producir en quienes se desempeñan en organizaciones.

## I- Perplejidades

Comencé a trabajar en Capacitación Laboral en el ámbito de las organizaciones en el año 1992. Para familiarizarme con el campo —ya que no tenía ninguna experiencia y me había desempeñado siempre en el sistema educativo— me dispuse a leer literatura relativa a gestión de las organizaciones. Pensé que me encontraría con referencias a estructuras, organigramas, normas, objetivos, mediciones... En fin; esos temas relacionados con la eficiencia organizacional que me habían aburrido tanto en la Facultad. Me encontré, sin embargo, con un universo completamente diferente. Los textos hablaban de afectos, de inspiración, de autogestión...

---

<sup>1</sup> Licenciada en Ciencias de la Educación, UBA. Magistra en Antropología Social, IDES/IDAES – UNSAM. Docente en Universidad de Belgrano y Universidad de Buenos Aires. Consultora especializada en Aprendizaje en Organizaciones.

Uno de los primeros materiales que algunos colegas de entonces me recomendaron fue “Siete hábitos de la gente altamente efectiva”, de Stephen Covey. En esta obra el planteo del autor parecía cuestionar explícitamente la distinción entre cúpula y base tan característica del modelo de organización weberiano:

*“Un enunciado de misión organizacional (...) crea una gran unidad y un enorme compromiso. Crea un marco de referencia en el corazón y la mente de las personas, un conjunto de criterios o directrices bajo cuya guía habrán de gobernarse. No necesitarán a nadie que los dirija, controle, critique o registre infracciones.”*

Covey, 1989:162.

Algo similar encontré en el libro “En busca de la excelencia” de Thomas Peters y Robert Waterman, que llegó a mis manos poco tiempo después. Un elemento central en su línea argumental radicaba en la figura del “líder movilizador, elevador, inspirador, exaltador” (Peters y Waterman, 1994:84) gracias al cual los intereses de la organización y los de los empleados confluían hasta fundirse en uno solo.

A medida que me adentraba en la literatura de empresas me intrigaba más y más esa postulación de organizaciones “afectuosas”, más orientadas a las personas que al rendimiento, en las que las tradicionales antinomias tan odiosas —“empresa – sindicato”, “jefe – empleado”, “laboral – personal”, “racional – emocional”— habían aparentemente dejado de existir.

## II – Empezando a comprender

Poco tiempo después tomé contacto con otros textos que me permitieron advertir que, detrás de esa aparente “romantización”, había algo más. Comencé a vislumbrar que esos rasgos tan diferentes a la racionalidad instrumental que yo esperaba encontrar estaban vinculados a nuevas “obligaciones” a las que las organizaciones y las personas debían responder.

Una de las claves para mi comprensión la encontré en la introducción a “The Learning Imperative”, una compilación de Robert Howard editada por Harvard College en 1993. Howard aludía a la multiplicidad de cambios que estaban produciéndose en el entorno de los negocios y exhortaba a los *managers* a revisar las ideas aprendidas acerca de la conducción de organizaciones.

*“Las nuevas realidades competitivas están forzando a los managers a cuestionar la sabiduría recibida —sobre la estrategia, la conducción organizacional, las organizaciones de trabajo, los mismos propios propósitos y prácticas de gestión— y a repensar las viejas fórmulas a la luz de las nuevas circunstancias. (...) Por una parte, ‘la gente’ es el centro de las preocupaciones de gestión en la nueva economía. En un entorno competitivo de cambio constante, una fuente potencial de estabilidad y continuidad son los empleados de la organización, sus maneras distintivas de trabajar juntos y su habilidad de explotar el cambio antes de que lo hagan los competidores. Sin embargo, los problemas que se desprenden de este desafío de gestión van mucho más allá de la constitución tradicional del típico departamento*

*de Recursos Humanos. Son responsabilidad de todo gerente, especialmente de la alta gerencia.”*

Robert Howard, 1993: XIV y XV. Trad. propia.

Algo estaba pasando “afuera”; si las empresas querían sobrevivir y crecer tenían que cambiar no solamente su manera de hacer negocios sino de conducir a la gente. Dicho en otros términos: los imperativos de mando y obediencia, de ser eficiente y de comportarse racionalmente ya no servían para hacer frente a las nuevas realidades. Habían perdido vigencia... para ser reemplazados por otros.

### III – Mandatos contemporáneos: dos interpretaciones posibles

Ese tránsito de los viejos mandatos a los nuevos era explicado, en la literatura de empresas, a través de una narrativa que centraba el foco en un cambio sin precedentes al cual había que adaptarse para no quedar fuera del juego. Consideremos las ideas centrales de esta línea argumental.

- Los entornos empresariales plantean exigencias cada vez mayores que se renuevan de manera constante.
- Para responder a tales exigencias, es preciso que los empleados estén dispuestos a dejar de lado lo conocido y a afrontar desafíos arduos y complejos.
- Los empleados estarán dispuestos a esforzarse si encuentran un propósito, un proyecto que los entusiasme.
- A diferencia de los *managers*, que meramente administran, los líderes se valen de sus competencias conversacionales y de recursos emocionales para convocar voluntades.
- En un clima emocional positivo, todas las personas están dispuestas a dar o mejor de sí más allá de las pautas contractuales.
- Quien se implica de ese modo llega a disfrutar de su trabajo, ya que las fronteras entre el deber y el placer se diluyen.

Este relato, sin embargo, no era el único posible. En una línea paralela a la de la bibliografía empresarial comenzó a proliferar un conjunto textual distinto, de índole crítica, que apuntaba a revisar ideas naturalizadas en el ámbito de las organizaciones y a cuestionarlas en relación con temáticas sociales más amplias<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> En el año 2005 se publicó el volumen *Critical Management Studies: A Reader*, una compilación a cargo de Chris Grey y Hugh Willmott. Los diferentes trabajos allí reunidos apuntan a poner de manifiesto ciertas cuestiones del trabajo en organizaciones que los discursos dominantes (importados de modas de gestión estadounidenses) pasan por alto: el poder, la manipulación, la violencia, la producción de determinado tipo de subjetividades, la “managerialización” de la vida, etc. Adoptan una postura profundamente crítica frente al *mainstream* de la literatura empresarial, articulando sus argumentos con los de Foucault o Derrida. Resulta sumamente llamativo que los autores de estos textos hayan sido profesores reconocidos de prestigiosas escuelas de negocios como Essex o Leicester. Eso coloca a la corriente conocida como *Critical Management Studies* en una posición de foco antisistema en el corazón del sistema (Fernández Rodríguez, 2007).

Esta literatura crítica nos ofrece una interpretación diferente relativa a ese tránsito de los “viejos imperativos” —racionales y formales— y los “nuevos” —emocionales e interpersonales—. Boltanski y Chiapello (2002) la sintetizan como sigue.

Cualquier sistema de producción necesita, para desarrollarse, contar con la aceptación voluntaria de las personas que trabajan. Podría decirse que no hace falta tal aceptación, porque las personas van a trabajar por dinero y con eso basta. Sin embargo, desde la primera obra de Maslow (1954) en adelante sabemos que el dinero no siempre basta para generar motivación por realizar la tarea.

¿Cómo lograr que la gente se comprometa y esté dispuesta no sólo a cumplir sino también a dar “la milla extra”? En toda etapa del desarrollo capitalista, el sistema de producción aparece investido de un conjunto de valores de época que “resuenan” con la gente y generan adhesión. A ese conjunto de valores, Boltanski y Chiapello (2002) lo llaman —a tono con Max Weber— “*espíritu del capitalismo*”. En una línea afín, Alonso y Fernández Rodríguez (2006) lo denominan “*imaginario managerial*”. Como todo conjunto de creencias y valoraciones sociales, esta configuración se co-elabora entre quienes comparten una determinada cultura. No obstante, las editoriales y autores de libros empresariales, las escuelas de negocios, los consultores, los gurús del *Management* y todos los agentes que forman (formamos) parte del “*círculo cultural del capital*” (Thrift, 2001 y 2005) desempeñan en esta construcción un rol protagónico.

El capitalismo fordista se estructuró en torno a valores tales como “progreso”, “estabilidad”, “bien común” o “desarrollo”. Se asumía que el avance de la ciencia y la tecnología, asociado a un pacto estable entre capital, trabajo y Estado, conduciría a un desarrollo colectivo que redundaría en un progreso para todos.

Ahora bien: toda construcción imaginaria resalta algunas cosas y omite otras. Esta retórica (que centraba el foco principalmente en el progreso material estructural) omitía poner sobre la mesa el “lado oscuro” del fordismo: la alienación y la despersonalización. Este “lado oscuro” fue criticado simultáneamente por los sectores de izquierda y por el *establishment* empresarial. Aquéllos le cuestionaron la pérdida de lo específicamente humano: el lema “*la imaginación al poder*” del Mayo Francés constituye un buen ejemplo. El *establishment*, por su parte, comenzó a advertir que el éxito de las empresas japonesas respecto de las occidentales radicaba en un modelo de gestión que —por oposición al estadounidense— reivindicaba el valor del individuo y proponía reemplazar al control por la confianza<sup>3</sup>.

El imaginario post-fordista<sup>4</sup> fue edificado precisamente por contraste con el anterior, instalando en el imaginario social nuevos valores y creencias. A diferencia de lo que ocurría décadas atrás,

---

<sup>3</sup> Cabe señalar, sin embargo, que mientras que en el ideario del “mayo francés” la referencia a la deshumanización y a la alienación estaba asociada a un cuestionamiento radical al capitalismo, en la perspectiva del *establishment* empresarial aparece desensamblada de toda crítica social.

<sup>4</sup> Con la expresión “post-fordista” quiero referirme a los modos de producción y de gestión —posteriores a la década del '70— que centran el foco en la persona principal fuente de ventajas competitivas. En el post-

hoy exaltamos la transformación (por oposición a la estabilidad), la creatividad (por oposición a la noción de “recurso humano”) y la flexibilidad (por oposición a la rigidez de procesos y estructuras).

Cada una de las dos interpretaciones —la habitual en los ámbitos laborales y la perspectiva crítica— propone dos miradas sobre la misma cuestión. En la primera, los negocios cambian de manera inexorable; las organizaciones tienen que evolucionar a la misma velocidad, y las personas deben implicarse fuertemente en las transformaciones para mantenerse empleables.

En la segunda, en cambio, la implicación de las personas constituye la *condición de posibilidad* para la evolución de los negocios. Sin la presencia de los individuos en cuerpo, alma y mente difícilmente se pueda brindar una oferta personalizada que fidelice al cliente. El compromiso integral de los empleados y la humanización de la gestión constituyen, entonces, el único modo de alcanzar ventajas competitivas.

Según o planteado hasta aquí, cada etapa del desarrollo capitalista propone un ideal de persona cuyos rasgos son requeridos para que el sistema de producción pueda funcionar. ¿Cuál es modelo de sujeto que necesita el modo de producción actual? ¿A qué mandatos debe adherir el individuo para responder al imaginario de época? Diferentes autores centran el foco en diferentes imperativos. Illouz y Cabanas (2023) colocan en primer plano el imperativo de la felicidad; Alonso y Fernández Rodríguez (2006) resaltan el imperativo del emprendedurismo como norma rectora de la vida; Boltanski y Chiapello (2002 y 2005) aluden al imperativo de la sociabilidad y la conexión interpersonal.

Me interesa aquí centrarme en dos de estos imperativos post-fordistas: el de la *“reinención”*, y el de la *“resiliencia”*. En primer lugar, presentaré una caracterización de cada uno de tal como los plantean la literatura o los blogs de Management. Adoptaré después una perspectiva crítica que permita desnaturalizar lo que en las organizaciones solemos dar por sentado para señalar algunos de sus puntos problemáticos.

## IV– El mandato de la *“reinención”*

### 1 – Creencias compartidas en los ámbitos laborales sobre la *“reinención”*

Seguramente hayamos escuchado o incluso pronunciado la exhortación a *“reinventarse”*: *“Construí la mejor versión de vos mismo”*, *“Reseteate”*, etc. Puede que a veces la expresión sea utilizada como metáfora, como equivalente de *“cambio”*, *“upskilling”*, *“reskilling”* o *“mejora”*. Sin embargo, podemos encontrar en la literatura sobre el tema un sentido mucho más radical. Alude

---

fordismo temprano, la creciente importancia de los servicios colocó en primer plano la necesidad de desplegar capacidades vinculares para *“sintonizar”* con el cliente (Albrecht, 1991 y 994). La economía del conocimiento ubica al trabajo intelectual humano como principal factor de producción (Drucker, 1993). En la economía de la experiencia (Pine y Gilmore, 2001), la empatía y las relaciones interpersonales constituyen la clave para la personalización de la oferta al cliente.

a un proceso de transformación profunda, merced a la cual el “estado final” de una persona difiere marcadamente de su “estado inicial”.

Para algunos autores o divulgadores del tema, la “reinención” supone una reformulación de la identidad: “reinventarse” significa dejar de ser quien se era y comenzar a ser quien no se era (Echeverría, 2017). Para otros, en cambio, implica una recuperación del “verdadero ser” a través de un proceso mediante el cual el individuo supera los límites que la propia mente le impone (Alonso Puig, 2013).

¿Por qué “hay que” reinventarse, cómo se explica el mandato? ¿Por qué no simplemente cambiar, aprender, *aggiornarnos* o cualquier otra exhortación parecida que dé cuenta de un proceso evolutivo y gradual?

Hay dos respuestas posibles a estas preguntas. Una enfatiza la necesidad de demoler una suerte de identidad falsa, construida a lo largo de la vida dando por sentadas creencias e imágenes de nosotros mismos que nos limitan. A lo largo de los años —sostiene Alonso Puig (2013)— construimos una “*identidad impostora*” que nos impide ser quienes realmente somos. Para hacer frente a los desafíos que nos plantea la vida necesitamos imprescindiblemente —según esta argumentación— trascender nuestro “ego” y encontrar nuestros genuinos recursos dentro de nosotros mismos.

La otra respuesta pone el acento en la demanda externa, en la necesidad de estar a tono con lo que el entorno vertiginoso demanda. El carácter de “mandato” radica aquí en la necesidad de adaptarnos para no quedar obsoletos.

*“La realidad es que todos tenemos que cambiar permanentemente porque el contexto va cambiando. Si nuestra velocidad de cambio es inferior a la velocidad de cambio del contexto, quedamos obsoletos en muy poco tiempo.”*

Alejandro Melamed,

<https://www.youtube.com/watch?v=86C-UpXAddc>

Más allá de estas diferencias, las distintas fuentes consultadas coinciden en identificar tres rasgos propios del proceso de “reinención”. El primero es su carácter trascendente. Quien se “reinventa” tiene que formular un propósito personal que confiera fuerza y que ayude a atravesar los momentos difíciles. Tal propósito puede estar vinculado con lo que deseamos hacer (la pasión orientada hacia un sentido de realización) o con la meta de descubrir quiénes somos verdaderamente más allá de las trampas mentales.

El segundo es su carácter responsable. Se trata de tomar decisiones en la vida y de actuar como protagonistas, evitando centrar la causa de las dificultades propias en otras personas o en las circunstancias.

Finalmente podemos mencionar la profundidad del proceso. No se trata solamente de modificar hábitos o comportamientos; es preciso cambiar creencias, distinciones, maneras de pensar y valorar.

## 2 – La perspectiva crítica sobre la “reinvención”

Hasta aquí procuré presentar el mandato de la “reinvención” tal como se lo entiende en los ámbitos laborales: las maneras de concebirlo (como descubrimiento de la verdadera identidad o como creación de una identidad diferente), los fundamentos del mandato (“reinventarse” para hacer frente a la vida auténticamente, o para adaptarse a los requerimientos del ambiente) y a sus tres características (profundidad, responsabilidad, trascendencia). Intentaré ahora adoptar una perspectiva crítica que nos muestre un aspecto diferente y nos ayude a “exotizar lo familiar” (Da Matta, 1999).

Comencemos por poner en el tapete el primero de los rasgos de la “reinvención”, la orientación a un propósito trascendente: ¿qué nos hace pensar que necesariamente *debamos* formular un propósito?

Confieso que fue difícil para mí atreverme a plantear esta pregunta. Provengo de una familia católica y recibí una educación católica, razón por la cual cuestiones tales como el propósito, la misión o la vocación atraviesan mi vida desde la infancia. Sin embargo, al margen de mis aprendizajes e incluso de mis convicciones personales, tengo que reconocer que no todas las perspectivas filosóficas o antropológicas coinciden en adoptar una visión teleológica de la vida<sup>5</sup>. No es lo mismo “sentido” que “propósito”. El primero refiere al interés por aquello que la vida tiene de valioso, tal como cada individuo la concibe (Frankl, 1991). El segundo remite a metas, a niveles de cumplimiento, a concreciones. En suma: a la linealidad —tan característica de los ámbitos productivos— que conduce de los resultados esperados a los resultados obtenidos. Cuando asumimos la creencia según la cual una persona sin propósito es incompleta o mediocre, sumamos al mandato de la “reinvención” un nuevo imperativo: el de vivir persiguiendo objetivos que guíen, orienten y controlen nuestra existencia.

La responsabilidad es otra de las características de la tarea de “reinventarse”. Quien se “reinvienta” toma el timón de su vida y elige libremente desembarazarse de su “viejo yo” para construir uno nuevo.

Ahora bien: considerando que “elegir libremente” supone que contemos con alternativas entre las cuales optar, cabe que nos preguntemos si esas alternativas realmente están disponibles. ¿Qué permiso para decir “no” deja el mensaje de la “reinvención”? Si alguien sostuviera que se siente bien tal como está, y que no necesita “darse de baja” y re-crearse, ¿cuáles serían las consecuencias que debería afrontar? Seguramente recibiría el mote de persona quedada, sin ambiciones y resistente al cambio. La transformación constante representa un valor de época; forma parte de la “lente” a través de la cual leemos nuestra propia conducta y la de los demás. Es poco probable que alguien que se niegue a “reinventarse” pase el tamiz de lo que se espera en el ámbito de las

---

<sup>5</sup> Consideremos solamente dos ejemplos como alternativa a la centralidad del propósito rector. En la cultura andina, el buen vivir se define como la relación armónica entre la comunidad humana, el territorio y los demás seres vivos. Para lograr el buen vivir no hace falta ninguna intencionalidad ni meta previa; basta con coexistir de manera respetuosa (Carballo, 2016). En el pensamiento oriental, la búsqueda se orienta a la serenidad absoluta carente de todo apego, incluso de las metas o líneas directrices: “(...) buscar el nirvana o desear el nirvana o querer obtener el nirvana es también apego” (Calle, 1979:81).

organizaciones. De ahí su carácter de mandato. El planteo resulta entonces contradictorio: la *“reinención”* se postula como autónoma y voluntaria... aunque se la demanda como si fuese indispensable.

Nos resta abordar el tercer rasgo de la *“reinención”*: la re-creación a partir del cambio de creencias. La argumentación más difundida indica que estamos *“presos”* de creencias limitantes personales que hemos construido y reforzado a lo largo de la vida (Echeverría, 2017; Alonso Puig, 2013). Es preciso que *“reformateemos nuestra mente”* y reemplacemos esas maneras de apreciar por otras.

Sin negar el hecho de que solemos estar entrapados en juicios sobre nosotros mismos que nos restringen —*“nunca voy a ser capaz”, “no me va a salir bien”, “no sirvo para...”*— es importante que notemos que ciertas creencias limitantes no proceden de nosotros mismos sino de la sociedad. De esto se ocupó precisamente Jack Mezirow (1990, 1997, 2009), un sociólogo estadounidense que se dedicó a la formación e investigación con grupos socialmente marginados.

Trabajando en programas escolares para mujeres adultas de clase trabajadora, Mezirow advirtió el peso de las creencias sociales en el fracaso y la deserción: las estudiantes fallaban porque estaban convencidas de que fallarían. Mensajes como *“las mujeres pobres no sirven para estudiar”* habían calado tan hondo en ellas que se consideraban incapaces de cualquier logro. Sólo el análisis crítico —señala Mezirow— les revelaría que esas supuestas verdades absolutas no eran más que un producto de relaciones de poder asociadas al género y la posición.

La obra de autores como Jack Mezirow o Paulo Freire (1999) revelan con elocuencia que no basta con revisar las creencias personales; no habrá verdadera transformación en tanto las personas sigan padeciendo la descalificación social del colectivo del que forman parte. El mundo contemporáneo nos muestra varias de estas etiquetas: la gente mayor de 45 es *“obsoleta”*; las mujeres somos *“complicadas”*; quien es joven, pobre, y se pone una capucha es *“peligroso”*; las personas gordas son *“desagradables”*; las personas de aspecto racializado son *“ignorantes”* y *“vagas”*; las personas transexuales son *“pervertidas”*...<sup>6</sup>

Por más que cada uno de nosotros siga al pie de la letra las recomendaciones de los expertos en *“reinención”*, difícilmente logremos tener una vida plena si el colectivo al que pertenecemos está negativamente valorado. ¿Por qué, entonces, dirigir la mirada exclusivamente hacia el individuo cuando la estigmatización —principal fuente de creencias limitantes— se construye socialmente?

Me queda una última cuestión por plantear en relación con este mandato, y es la relativa al *“producto final”* del proceso. Supongamos que una persona sumamente autoexigente decide

---

<sup>6</sup> El informe de INADI de 2019 señala como los grupos con mayor percepción de discriminación en Argentina a los gordos (87%), las personas de aspecto racializado (85%) y las personas transgénero (85%). Fuente:

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/05/mapa\\_nacional\\_de\\_la\\_discriminacion.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/05/mapa_nacional_de_la_discriminacion.pdf)

“reinventarse” y liberarse así de la búsqueda constante de la perfección. Supongamos además que descubre que los únicos momentos en los que se siente relajada son aquéllos en los que mira TV o series en Netflix tomando cerveza, comiendo y fumando. Advierte que la “zona de confort” es el lugar en el que se encuentra más a gusto y, aprovechando que cuenta con una situación económica desahogada, decide adoptar un modo de vida indolente buscando sólo el placer. ¿La felicitaríamos por su transformación o la despreciaríamos por haragana?

En los ámbitos organizacionales el imperativo de la “reinención” está asociado a varios otros. No todo “estado final” resulta igualmente valorado, porque hay un modo de ser específico al cual el proceso debería conducir. Quien decide “reinventarse” tiene que concluir convertido en alguien productivo, aventurero, feliz... y resiliente.

## V – El mandato de la “resiliencia”

### 1 – Creencias compartidas sobre la “resiliencia” en los ámbitos laborales

El concepto de “resiliencia” —del latín “resilio”, que significa “rebotar”— fue construyéndose a partir del siglo XIX cuando la Ingeniería comenzó a utilizarlo para describir la capacidad elástica de un material que vuelve a su forma inicial luego de una deformación. En los '70, la Ecología lo adoptó para referirse a la capacidad de adaptación flexible de los ecosistemas a los cambios del medio ambiente. En los años '80, distintos estudios en el ámbito de la Psicología lo emplearon para comprender los modos mediante los cuales algunas personas superaban la adversidad (De La Fabián Albagli y Sepúlveda Galeas, 2018).

En los ámbitos laborales y ya entrado el siglo XXI, “resiliencia” designa algo así como un “rebote hacia adelante”: la persona “resiliente” no sólo vence las dificultades; las adopta como oportunidad de aprendizaje y mejora personal. El término está vinculado con la gestión de la incertidumbre, con el aprovechamiento de las condiciones de inestabilidad como medio para fortalecerse y prepararse para enfrentar una nueva crisis.

*“Las causas fundamentales de una crisis suelen estar fuera de nuestro control, lo que puede aumentar la intensidad del estrés y sus efectos en el cerebro y el cuerpo. Sin embargo, las personas generalmente no quedan con daño psicológico o físico permanente, y las crisis no necesariamente significan algo negativo. Al mitigar el estrés y desarrollar resiliencia, las personas pueden adaptarse y crecer a partir de experiencias desafiantes. Con decisión personal y sistemas de apoyo, los líderes pueden ayudar a construir resiliencia como un puente a través de la incertidumbre, no solo para mantener al personal durante las crisis y ayudarlos a gestionar el estrés en el futuro, sino también para guiar a las personas hacia resultados sorprendentemente positivos a medida que emergen del otro lado de una crisis.”*

Fisher, Nodi y Sniderman,  
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/building-a-resilient-workforce-in-times-of-uncertainty.html> Traducción propia

Un análisis de la literatura sobre “resiliencia” en las organizaciones (textos, blogs, posteos de redes sociales) nos permite identificar tres rasgos relativamente compartidos en el planteo de la cuestión.

En primero consiste en la equivalencia entre “adversidad” y “oportunidad”. La diferencia entre una situación adversa y una promisorio es atribuida exclusivamente a la lectura de la realidad que cada uno adopte. Se trata, entonces, de evitar que “el vaso medio vacío” nos condicione.

*“La mayoría considera algo malo si lo es para él o ella o para aquellos por los que sienten empatía, y olvidan el bien mayor, sin embargo, si de algo podemos estar seguros es que la adversidad acarrea progreso y casi siempre para el beneficio general. Si no se reconoce y se acepta la realidad se retrasa el progreso. (...) Marco Aurelio lo dejó claro en una de sus meditaciones (...); la adversidad no es infortunio, es una suerte.”*

Sergio Juárez, <https://belider.net/liderazgo-resiliente/>

La segunda característica está vinculada con la anterior, y radica en la relación entre “resiliencia” y “pensamiento positivo”. La perspectiva optimista —que surge de la activación de ciertos circuitos neuronales localizados en el neocórtex prefrontal— infunde la confianza necesaria para afrontar con éxito las situaciones difíciles. Las ideas pesimistas, en cambio, activan el sistema nervioso simpático asociado con la amenaza y mantienen a la persona en guardia, con la atención puesta en defenderse y no ya en aprender (Royo, 2022). Para la World Happiness Foundation<sup>7</sup>, la confluencia entre inteligencia y optimismo constituye la clave para la “resiliencia” en tanto permite advertir las posibilidades que ofrece toda situación negativa (Collado, 2023).

La tercera característica, finalmente, radica en la disposición de aceptación adaptativa como trasfondo emocional.

*Muchas veces se confunde la disposición positiva y entusiasta respecto de las circunstancias, el cambio y el futuro, con la incapacidad de aceptar con lucidez y entereza lo que nos toca vivir. (...) La aceptación de los dolores, las pérdidas y las frustraciones, son quizás los casos donde se genera el mayor impacto transformador en la vida de las personas. Aceptar el final de un proyecto, la disolución de un vínculo o la muerte de un ser querido suelen ser para muchas personas los momentos más penosos pero los más significativos de sus vidas en términos del aprendizaje que posibilitan. En muchas circunstancias la aceptación es la piedra angular de un cambio de vida hacia una situación de renovado bienestar. Cuando juzgamos que hemos sido víctimas de un maltrato, una traición o una injusticia, solemos enojarnos. El enojo en estos casos expresa, de alguna manera, nuestra incapacidad para aceptar lo que ha pasado.*

---

<sup>7</sup> La World Happiness Foundation es una organización internacional sin ánimo de lucro, con su sede principal en Miami (EEUU) y delegación en España. Promueve un mundo donde las personas sean libres, conscientes y felices. Ofrece servicios de consultoría y *coaching*, además de talleres destinados a individuos y a organizaciones.

*Cuando ese enojo no se puede dejar fluir se vuelve resentimiento y puede que nos envenene la vida.*

Juan Carlos Lucas,

<https://www.jclucas.com.ar/blog/aceptacion>

La persona “resiliente” evita “pelearse” con lo que le toca vivir. Las emociones “negativas” como la rabia, el enojo, la preocupación o la irritación son consideradas retardatarias del proceso; llevan a emplear energía en resistir en lugar de orientarla a desarrollar nuevos hábitos. Para construir “resiliencia” es preciso disponerse, a través del pensamiento positivo, al cultivo de las emociones verdaderamente productivas: el disfrute, la alegría, el entusiasmo o la curiosidad.

En síntesis: la “resiliencia” se concibe en los ámbitos laborales como la capacidad que permite superarse a uno mismo a partir de la adversidad, entendida como oportunidad. Requiere del pensamiento positivo y del abandono de las emociones negativas que nos impidan dar la bienvenida a lo que nos toca tal como nos toca.

Vamos ahora a calzarnos el “sombrero crítico”, para interpelar al mandato de la “resiliencia” a través de preguntas cuestionadoras.

## 2 – Perspectiva crítica

Una primera pregunta atañe a la equivalencia entre oportunidad y adversidad: ¿por qué deberían ser equivalentes? ¿De qué tipo de oportunidad se trata, y oportunidad para quién? Una persona que perdió un familiar querido a causa de la COVID19, que padece de una enfermedad incurable o que tiene un amigo o pariente luchando en una guerra en la que no eligió participar, ¿debería considerar a todas estas contingencias como una suerte, siguiendo la línea de quienes traen a colación la cita de Marco Aurelio?

Por supuesto que hay formas y formas de afrontar el dolor, e indudablemente no es lo mismo instalarse en el sufrimiento como única opción a intentar seguir con la vida lo mejor que cada uno pueda. Esto no significa, sin embargo, que haya que celebrar cualquier situación adversa por el mero hecho de que sea adversa. La premisa según la cual “adversidad” y “oportunidad” son equivalentes no resiste el menor análisis cuando incorporamos el sentimiento del sujeto que padece. Difícilmente haya algo menos empático que negar el legítimo “derecho al dolor”, postulando al sufrimiento como la opción equivocada de quienes se resisten a pensar en positivo.

Un segundo cuestionamiento se refiere a la distinción entre “emociones positivas” y “emociones negativas”. Señalé que, según la perspectiva que predomina en los ámbitos laborales, aquéllas tienen un poder productivo en tanto mueven a la acción constructiva; estas últimas, en cambio, nos condenan a un estado de malestar y de resistencia que impiden todo avance.

Consideremos cualquier proceso social importante y transformador: la Revolución Francesa de 1789, la lucha contra el *apartheid* o el movimiento de desobediencia de Ghandi. Los tres —y tantos otros— se iniciaron a partir de tensiones, contradicciones, discrepancias entre un estado presente y un estado anhelado. ¿Por qué ignorar entonces el poder generador del descontento y las emociones tildadas de “negativas”?

La Historia nos demuestra que el enojo y la repulsión, bien encauzados, pueden ser tan constructivos como la alegría y el disfrute, aunque de diferente manera y en circunstancias

distintas. Resulta difícil de comprender, por consiguiente, la insistencia en colocar a las emociones “positivas” como las únicas capaces de movilizar a la acción.

Abordemos entonces una tercera pregunta, esta vez relacionada con la disposición de aceptación serena y adaptativa propia de la “resiliencia”: ¿cuál debería ser la reacción de alguien “resiliente” ante una violación, un crimen o cualquier manifestación de abuso de poder<sup>8</sup>? El foco del planteo está centrado en la interioridad, en las transformaciones personales a partir de una suerte de “negociación con la realidad”. No aparecen referencias claras al cambio social o a los modos “correctos” de lidiar con lo inaceptable. Como consecuencia, la argumentación resulta profundamente conservadora. Nos exhorta a aceptar las calamidades naturales o culturales como algo dado ante lo cual solamente debemos mantener la calma, respirar y adaptarnos.

Hay una cuarta temática a explorar, que se vincula de manera directa con la índole de la “resiliencia” en las organizaciones. Diversos medios nos advierten acerca del constante incremento del *burnout*<sup>9</sup>, dolencia laboral incluida desde 2022 en la XI Clasificación Internacional de Enfermedades. Como modo de combatir un trastorno que crece año a año en cantidad de casos, varias publicaciones especializadas en Recursos Humanos nos recomiendan centrar el foco en la resiliencia (Rasiff, 2023; Doheny, 2021; Uдеми, 2023). Si las personas aprenden a sobrellevar las contingencias adversas y salir fortalecidas de las dificultades —sostienen los expertos— estarán en mejores condiciones de lidiar con el estrés de una manera positiva.

Por bienintencionado que resulte, este planteo pierde de vista un punto clave de la cuestión: las causas del *burnout* en el trabajo no son de índole individual sino organizacional (Gallup, 2018 y 2020). Los estudios identifican cinco: condiciones poco justas, carga de trabajo inmanejable, falta de claridad en los roles, asignaciones poco factibles y escaso soporte de parte de la conducción.

En la perspectiva sobre la “resiliencia” propia de los ámbitos laborales, ¿qué atención merecen las causas organizacionales del *burnout*? ¿Cuál es el sentido de apuntar a la capacidad personal sin considerar las raíces institucionales del problema? La falta de respuesta a estas preguntas puede entorpecer nuestra comprensión e inducirnos a responsabilizar al individuo por algo que no está en sus manos modificar. En última instancia, nos conduce a un circuito sin salida: ante la presión y el riesgo de *burnout*, desarrollamos “resiliencia”; estamos entonces en condiciones de soportar

---

<sup>8</sup> A pesar de la detallada indagación que encaré (libros, artículos, blogs, posteos en LinkedIn, videos de YouTube) no encontré respuestas a esta pregunta en las fuentes relativas a la “resiliencia” en los ámbitos laborales. Tampoco en la literatura de autoayuda.

<sup>9</sup> Solamente a modo de ilustración menciono algunas notas sobre el tema publicadas en los últimos 18 meses: *Síndrome de burnout: cómo desactivarlo y evitar el desgaste emocional en el ámbito laboral*, Infobae, 2023 (<https://www.infobae.com/salud/2023/08/31/sindrome-de-burnout-como-desactivarlo-y-evitar-el-desgaste-emocional-en-el-trabajo/>); *Burnout laboral: qué es y cómo evitar que el trabajo te agobie*, Tecnológico de Monterrey, 2022 (<https://conecta.tec.mx/es/noticias/nacional/salud/burnout-laboral>); *¿Cómo mitigar el burnout en el lugar de trabajo?*, Great Place to Work Colombia, 2023 (<https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/como-mitigar-el-burnout-en-el-lugar-de-trabajo>); *Crece el síndrome de burnout en el país y la mayoría coincide en una frase en particular*, Clarín, 2023 ([https://www.clarin.com/sociedad/crece-sindrome-burnout-pais-mayoria-coincide-frase-particular\\_0\\_Gd8ExiV1do.html](https://www.clarin.com/sociedad/crece-sindrome-burnout-pais-mayoria-coincide-frase-particular_0_Gd8ExiV1do.html)).

más presión, lo cual nos requerirá una dosis adicional de “resiliencia”. Así sucesivamente hasta... ¿enfermarnos? Cobra así pleno sentido esa frase tantas veces escuchada, que aduce que “*lo que no te mata te fortalece*”. ¿Cuál es el límite entre lo que fortalece y lo que mata (o enferma)? Es de esperar que personas y organizaciones seamos capaces de darnos cuenta...

## VI – Para concluir

En mi práctica en organizaciones encuentro diversos modos de reaccionar ante estos mandatos. Hay quienes los adoptan convencidos, los celebran, los practican y los propagan. Están también quienes los toman livianamente y aceptan “jugar el juego” porque les entretiene, o para no quedar excluidos. Hacen *como si* estuvieran comprometidos con el propósito, la “reinención” y la “resiliencia”, la incertidumbre y el cambio constante, aunque íntimamente piensan que se trata de una nueva moda.<sup>10</sup>

Están, también, quienes experimentan ante tales imperativos un profundo sentimiento de inadecuación. Consideremos el caso de Tina, una joven profesional brillante y dedicada. En la reunión de equipo, Tina escucha horrorizada las metas de ventas que bajaron de Planeamiento. No concibe el modo de cumplirlas en un entorno de recesión extrema. Como cierre del encuentro, el gerente dirige al grupo una de sus frases motivadoras: “*De lo posible se ocupa cualquiera. Nosotros nos ocupamos de lo imposible. En este equipo, todo desafío representa una oportunidad para demostrar quiénes somos.*”

Tina no quiere ser “cualquiera”. Es de las personas que rechaza de plano el “no puedo”, atribuyéndolo a vicios como la cómoda permanencia en la zona de confort. Siente que están pidiéndole que cruce el Atlántico en monopatín, pese a lo cual se siente en falta. Atrapada en el postulado de la adversidad como oportunidad, no puede aceptar su condición de persona limitada por las contingencias. Por supuesto que no bajará los brazos y hará su máximo esfuerzo. Nada le quitará, sin embargo, el sabor amargo de haberse fallado a sí misma: “hacer lo que se puede” es lo que hace cualquiera... y ella no quiere ser “cualquiera”.

El imaginario post-fordista rescató al individuo de su condición de mero “recurso humano”, a la vez que lo condenó a una situación igualmente agobiante: la de “súper humano” capaz de todo. Cada vez que enfatizamos la necesidad ineludible de “reinventarnos” para ser “resilientes”, felices e hiperconectados, y cada vez que redoblamos la apuesta incorporando nuevos mandatos estamos socavando la seguridad psicológica de la gente. Si realmente queremos garantizar el bienestar de las personas y prevenir contra el *burnout*, es preciso que adoptemos una actitud crítica.

---

<sup>10</sup> Un tema por el cual se interesa la literatura crítica es el concerniente a la autenticidad en relación con el imaginario post-fordista. A modo de ejemplo vale el artículo de Paul Stenner y Niels Åkerstrøm Andersen (2020) “The emotional organization and the problem of authenticity: The romantic, the pedagogic the therapeutic and the ludic as liminal media of transition (en *System Research and Behavioral Science* 37:450-466). En este material, los autores advierten: “(...) cuando un empleado dice ‘Estoy tan contento de estar acá. Realmente amo este lugar, y a mi trabajo’, ¿cómo pueden los gerentes o sus colegas saber si eso expresa sentimientos reales o simplemente que el empleado sabe lo que su gerente quiere escuchar?” (pág. 456).

Necesitamos interpelar las modas, evitar actuar como repetidores irreflexivos de ideas que suenan bien o tienen buen marketing. Tenemos que plantearnos más preguntas que nos permitan entender el sentido, el fundamento, las condiciones de producción y los efectos de los mensajes que recibimos y transmitimos. No hay autoconfianza posible cuando estamos rodeados de mensajes que nos inducen a querer lo que no queremos, a poder lo que no podemos.

Para todas aquellas personas preocupadas por “encajar”, el pensar críticamente alcanza una dimensión existencial. Revela que, cuando nos atrevemos a cuestionar los imperativos a los que “deberíamos” amoldarnos, existe otra alternativa: la de la libertad de ser quienes somos.

Marisa Vázquez Mazzini  
Noviembre de 2023

## Fuentes y bibliografía de referencia

- Albrecht, Karl (1992): *Servicio al cliente interno*. Barcelona: Paidós.
- Albrecht, Karl (1994): *Todo el poder al cliente*. Barcelona: Paidós.
- Alonso, Luis y Fernández Rodríguez, Carlos (2006): “El imaginario managerial: El discurso de la fluidez en la sociedad económica”. En *Política y Sociedad*, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, 23(2): 127-151.
- Alonso Puig, Mario (2013): *Reinventarse. Tu segunda oportunidad*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Amaya, Melanie (2020): *Cómo ser un líder resiliente*. Disponible en <https://www.forbes.com.mx/como-ser-un-lider-resiliente/>
- Boltanski, Luc y Chiapello, Ève (2002): *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Boltanski, Luc y Chiapello, Ève (2005): “The New Spirit of Capitalism”. En *International Journal of Politics, Culture, and Society*, Springer, 18(3/4): 161-188.
- Cabanas, Edgar e Illouz, Eva (2018): *Happycracia*. Barcelona: Paidós.
- Calle, Ramiro (1979): *Psicología y pensamiento de Oriente*. Madrid: Pirámide.
- Carballo, Ana Estefanía (2016): “Desarrollo humano, ética y cosmovisión andina”. *Economistas sin fronteras*, 22-27.
- Collado, Carolina (2023): *Los hábitos para ser feliz*. Disponible en <https://es.worldhappiness.foundation/los-habitos-para-ser-feliz/>
- Covey, Stephen (1989): *Siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.
- Drucker, Peter (1993): *La sociedad poscapitalista*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Da Matta, Roberto (1999): “El oficio del etnólogo o como tener 'Anthropological Blues'”. En *Constructores de Otredad* (172 – 178). Buenos Aires: Antropofagia.
- De La Fabián Albagli, Rodrigo y Sepúlveda Galeas, Mauricio (2018): “Gubernamentalidad neoliberal postsecuritaria y resiliencia: una nueva metafísica de la identidad”. En *Athenea Digital*, 18(3), e2114.

- Doheny, Kathleen (2021): "Building Resilience: Helping Workers Handle Stress for the Long Haul". *HR Magazine SHRM*, disponible en <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/people-managers/pages/building-resilient-workers.aspx>
- Echeverría, Rafael (2017): *Desde uno mismo*. Presentación en el 53º Coloquio de IDEA, Buenos Aires. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=fCq5TBVEH5s&t=8s>
- Fernández Rodríguez, Carlos (2007): *Vigilar y organizar – Una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI.
- Fisher, Jen; Jodi, Nicole; Sniderman, Brenna (2020): *Bridge across uncertainty How crisis leadership with a human focus can support business resilience*. Disponible en <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/building-a-resilient-workforce-in-times-of-uncertainty.html>
- Frankl, Viktor (1991): *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.
- Freire, Paulo (1999): *Pedagogía de la autonomía*. Madrid: Siglo XXI Editores.
- Gallup (2020): *Gallup Perspective on Employee Burnout*. Disponible en <https://www.gallup.com/workplace/282668/employee-burnout-perspective-paper.aspx>
- Howard, Robert (1993): "Introduction". En Howard, Robert (ed.): *The Learning Imperative. Managing People for Continuous Innovation* (XIV – XV). Boston: Harvard College.
- Juárez, Sergio: *Liderazgo resiliente. Conquista la adversidad con determinación*. Blog "Be Leader", disponible en <https://belider.net/liderazgo-resiliente/>
- Lucas, Juan Carlos (2023): *Cultivar un liderazgo resiliente suele tener relación con la aceptación con lucidez y coraje de la situación presente si queremos cambiarla*. Blog de Juan Carlos Lucas, disponible en <https://www.jclucas.com.ar/blog/aceptacion>
- Maslow, Abraham (1954): *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper & Brothers.
- Melamed, Alejandro (2019): Presentación del libro *Diseña tu cambio*, de Fabián Jalife y Alejandro Melamed (Buenos Aires, Paidós). Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=86C-UpXAddc>
- Mezirow, Jack (2009): "An overview on transformative learning" en Illeris, Knud (ed): *Contemporary Theories of Learning*, New York, Routledge, pp 90-105.
- Mezirow, Jack (1990): *Fostering Critical Reflection in Adulthood. A Guide to Transformative and Emancipatory Learning*. Jossey-Bass.
- Mezirow, Jack (1997): "Transformative Learning: Theory to Practice", *New Directions for Adult and Continuing Education*, Jossey-Bass Publishers, 74, pp 5-12.
- Peters, Thomas y Waterman, Robert (1994): *En busca de la excelencia*. Bogotá: Norma.
- Pine, Joseph y Gilmore, James (2001): *La economía de la experiencia*. Barcelona: Granica.
- Rasiff, Adrian (2023): "Building the Internal Skills of Resilience: Managing Anxiety, Stress, and Burnout". En *Training Magazine*, disponible en <https://trainingmag.com/building-the-internal-skills-of-resilience-managing-anxiety-stress-and-burnout/>
- Royo, Carlos (2022): *Fundamentos del desarrollo directivo. Las claves del programa LEAD de Esade*. Barcelona: Libros de Cabecera.

- Thrift, Nigel (2001): "It's the romance, not the finance, that makes the business worth pursuing': disclosing a new market culture". En *Economy and Society*, Taylor and Francis, 30(4): 412-432.
- Thrift, Nigel (2005): "Making Sense: An Afterword". En Löfgren, Orvar y Willim, Robert: *Magic, Culture and the New Economy* (131-136). Oxford: Berg.
- Wigert, Ben y Agrawal, Sangeeta (Gallup, 2018): *Employee Burnout, Part 1: The 5 Main Causes*. Disponible en <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx>