

Sobre la resiliencia

Marisa Vázquez Mazzini, julio de 2023

En los últimos años, diversos medios nos advierten acerca del constante incremento del burnout (o "síndrome del quemado"). Se trata de una enfermedad laboral — incluida desde el 1 de enero de 2022 en la XI Clasificación Internacional de Enfermedades— caracterizada por síntomas tales como el agotamiento físico y emocional, el bloqueo mental constante, la frustración y la falta de vitalidad.

Como modo de combatir una dolencia que crece año a año en cantidad de casos, varias publicaciones especializadas en Recursos Humanos nos recomiendan centrar el foco en la resiliencia. 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 son principalmente organizacionales y no ya individuales. Gallup identifica 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.

¿Tiene sentido apuntar a la resiliencia individual sin considerar las raíces institucionales del problema? Desde mi punto de vista, atacar los efectos sin abordar las causas equivale a responsabilizar al individuo por algo que no está en sus manos modificar. Es como si estuviésemos perpetuando un circuito sin salida: ante la presión, desarrollamos resiliencia para soportar aún más presión, que requerirá de una dosis adicional de resiliencia, y así sucesivamente hasta... ¿enfermarnos?

Personalmente me inclino por revisar y reformular las prácticas organizacionales que generan y legitiman el burnout. Por lo general de esto no se habla, aunque afortunadamente han aparecido en los últimos tiempos publicaciones que analizan el problema de un modo más integral. Hoy recomiendo ésta de J. Bersin, que concibe como indicio de madurez el pasaje del enfoque individual al colectivo: <https://joshbersin.com/2021/10/the-healthy-organization-the-next-big-thing-in-employee-wellbeing/>