



Trauma Organizacional y Resiliencia

Adaptado de Organizational Trauma and Healing de Pat Vivian y Shana Hormann (2013)

El trauma puede afectar a las organizaciones del mismo modo en que afecta a las personas, familias y comunidades. Tal y como el silencio y la falta de comprensión del trauma hieren a las personas, también les hace daño a las organizaciones. Ver el trauma desde una perspectiva organizacional ayuda de varias maneras. Complementa la experiencia individual exponiendo los sistemas y estructuras que influyen a las personas. El cuidado propio de una organización mejora el cuidado propio individual, creando un ambiente saludable para las personas. Cuando una organización se conoce a si misma esto nos ayuda a sobrevivir en tiempos difíciles, porque sabemos que podemos utilizar nuestras fortalezas, recursos y patrones, para evaluar y trazar estrategias.

Las organizaciones son simplemente grupos de personas organizadas para un propósito común. Al crear organizaciones, formamos una cultura y hábitos únicos que moldean, y son moldeados, por la experiencia emocional de cada miembro. La cultura organizacional está conformada por nuestros valores declarados (como en la declaración de la misión), los modelos mentales (los hábitos y suposiciones que hacemos de nuestro trabajo, comunicación y de unos y otros) y los artefactos (tales como las políticas y el manual de procedimiento). Todas las organizaciones forman hábitos, y los hábitos influyen la cultura organizacional grandemente. Si no creamos buenos hábitos intencionalmente, formaremos malos hábitos naturalmente. La cultura organizacional se refuerza cuando los nuevos aprenden y adoptan los valores prevalentes, las creencias y el lenguaje de esta. La cultura organizacional nos da:

- Un carácter medular y nos hace únicos
- Una identidad colectiva y un hogar para los miembros
- Un conocimiento y lenguaje compartido
- Normas, valores y estándares
- Personalidad y espíritu
- La historia y razón detrás de la creación de la organización
- Relación de la organización con la sociedad
- Una guía sobre la manera en la que se hace el trabajo

La cultura organizacional es mayor que cualquier persona única, y la cultura (y el trauma) permanece aun cuando hay transiciones en la agencia y cambios de personal. En todas las organizaciones hay ciclos de vida, surgen crisis y existe el potencial de trauma. Los ciclos de vida son etapas normales de desarrollo del crecimiento y cambio organizacional, tales como la expansión del personal o una transición de una junta de directores basada en la membresía a una basada en la comunidad. Las crisis son eventos perturbadores que crean

ansiedad, incertidumbre y oportunidad, como la marcha de un director ejecutivo que llevaba mucho tiempo o la pérdida de una fuente de fondos. Los traumas debilitan a la organización, de forma temporera o a largo plazo. El trauma organizacional puede surgir de una de cuatro fuentes:

- *Un evento catastrófico único*: los eventos repentinos como un desastre natural que dañe la oficina, una malversación financiera o la muerte inesperada de un colega pueden desestabilizar la cultura organizacional y sus estrategias para sobrellevar tales situaciones.
- *Una herida abierta*: Cuando hay racismo u otra opresión ocurriendo dentro de la organización, algunos empleados son heridos diariamente. Una relación hostil con la comunidad puede dejar a una organización a la defensiva y bajo ataques constantes.
- *La naturaleza de redención del trabajo*: este trabajo se trata de cambiar la sociedad y terminar con la violencia sexual. Esto a menudo puede ser abrumador y puede tornarse en un trabajo desmoralizante.
- *La naturaleza empática de nuestro trabajo*: nuestro trabajo requiere que abramos nuestros corazones al dolor de los sobrevivientes de violencia sexual. La experiencia acumulativa del trauma indirecto puede afectar la cultura organizacional y agravar el trauma, tanto personal como organizacional.

Lo que podría ser un ciclo de vida normal para una agencia puede convertirse en un trauma para otra, especialmente si hay un trauma no tratado u otros factores estresantes presentes.

Las organizaciones antiviolencia, como las coaliciones, corren el riesgo particular de sufrir un trauma organizacional causado por la naturaleza empática y redentora de nuestro trabajo. Nuestras actividades diarias de trabajo crean un ambiente intenso, y el hecho de que se atraiga a defensores apasionados al trabajo de coalición tiende a aumentar esa intensidad. A menudo la cultura organizacional añade a esa intensidad, mediante las demandas de la carga de trabajo impuesta y en la manera en que nos comunicamos unos con otros. La intensidad de nuestra cultura organizacional es parte de nuestra fortaleza, pero también crea el riesgo del trauma organizacional.

Muy parecido al trauma que sufren las personas, el trauma organizacional es abrumante en términos emocionales y cognitivos. El trauma puede fracturar nuestras estructuras de defensa propia, haciéndonos sentir vulnerables e indefensos. El trauma tiene un impacto

psicológico y cultural duradero, especialmente si no se trata. Los síntomas de una organización traumatizada incluyen:

- *Cortar enlaces*: parecido a las estrategias individuales de supervivencia, las organizaciones traumatizadas o temerosas a menudo cortan enlaces. Estos enlaces cortados tienden a hacer que se dependa más de relaciones internas o una mentalidad de "nosotros contra el mundo". Esto puede ocurrir entre la organización y la comunidad, o entre grupos dentro de la agencia.
- *Contagio de estrés y ansiedad*: sin buenos canales de conversación, el personal puede tornarse en contra de sí mismo de manera poco productiva e incluso destructiva, creando estrés, ansiedad y miedo.
- *Amnesia organizacional*: cuando no hablamos del trauma, o las fortalezas de nuestra agencia, puede que se nos olvide el incidente. Sin embargo, los efectos de éste viven en la cultura organizacional e influyen en la organización en maneras que no entendemos.
- *Heridas no reconocidas a causa del trauma*: puede que las organizaciones reconozcan y recuerden los incidentes, pero nieguen que tenga algún efecto en las personas. Esto es particularmente común e hiriente cuando el trauma es causado por racismo u otras formas de opresión en la agencia.
- *Relaciones no productivas entre la organización y el ambiente*: el trauma no tratado afecta eventualmente la relación con aquellos fuera de la organización, y esta puede tornarse antagonista o desconectarse por completo.
- *Actitudes y visión del mundo limitantes*: nuestras actitudes y creencias sobre el mundo influyen en cómo interactuamos con él. Por ejemplo, cuando una organización traumatizada cree que no se puede confiar en nadie en la comunidad para que trate bien a los sobrevivientes de violencia sexual, dejan de colaborar con los socios en la comunidad e incluso a veces dejan de hablarles. Si creemos que nuestro trabajo no sirve de nada y que la violencia sexual nunca va a acabar, podríamos perder la energía para completar proyectos o incluso tener problemas de retención del personal. Estas actitudes y visión del mundo limitantes pueden llevar a una erosión de la identidad, donde nos olvidamos de quiénes somos como organización y perdemos fe en nuestras habilidades.
- *La depresión, la desesperanza y la pérdida de esperanza*: cuando una organización se deprime hay un peligro real de que falle. La depresión puede manifestarse como muchos cambios sucesivos de personal y miembros de la junta, una falla constante en la entrega de documentos antes de las fechas límite de las subvenciones, y probablemente en otros aspectos.

Hay cosas que podemos hacer para alimentar nuestra resiliencia en contra del trauma organizacional y lidiar mejor con éste cuando ocurra. Tener una identidad medular robusta,

buena autoestima organizacional, facilitar las estructuras y procesos, tener un liderazgo energético y una conexión positiva a las agencias pares nos puede ayudar a proteger la organización. Podemos:

- *Reconocer y aceptar el trauma*: el trauma se sana mejor cuando lo nombramos y empezamos a hablar de él. Hay que darles tiempo a las personas para procesar el trauma. Luego podemos trabajar para integrar el trauma de forma afirmativa y significativa.
- *Garantizar la seguridad, contener la ansiedad y normalizar la experiencia*: la confianza y la seguridad están construidas sobre la información y la consistencia. La transparencia y la comunicación pueden aliviar y contener la ansiedad. Cuando el trauma organizacional es el resultado de un trauma indirecto acumulativo, proveer educación y estructuras para sobrellevar el trauma indirecto normaliza la experiencia y ayuda a los empleados a sentirse seguros y apoyados.
- *De el ejemplo*: muestre compasión y bondad en sus interacciones con los miembros del personal de trabajo y otras personas fuera de la organización.
- *Recuerde la historia e interrumpa la amnesia*: en los sistemas traumatizados, a menudo negamos u olvidamos la fuente de trauma, así como nuestra historia organizacional e identidad.
- *Fortalezca la identidad y autoestima organizacional*: ayude a todos los empleados a reconectarse con lo bueno en la coalición y la misión. Celebre las victorias, no importa cuán pequeñas y dé refuerzo positivo cuando haya comunicación productiva e intercambios interpersonales.
- *Instituya procesos y estructuras facilitadoras*: establezca expectativas para una comunicación ética y directa. Saque tiempo e instituya sistemas para lidiar con el trauma como una organización completa, tales como reuniones orientadas para el grupo de trabajo (aparte de las reuniones regulares), o que haya consejería disponible para los empleados. Pida ayuda externa cuando sea necesario, incluyendo quizá contratar a un consultor para ayudarlo a procesar el trauma.
- *Entender el significado*: ayude a las personas a entender el trauma. Esto puede empezar con un diálogo sobre qué significa cada uno en términos relevantes al trauma y la sanación. Por ejemplo, ¿todo el mundo está de acuerdo sobre el significado de “comunicación transparente” y su connotación? Entender el trauma también incluye ayudar al personal a sobrellevarlo y que entiendan lo que significa para ellos en términos personales y de la organización.
- *Abrir el sistema hacia nueva energía e información*: las organizaciones traumatizadas típicamente cortan enlaces, por lo que no están al tanto de las tendencias en la comunidad externa y limitan sus oportunidades de aprendizaje. Conectarse con coaliciones hermanas, proveedores de TA y otros sistemas en el estado o territorio pueden ayudar a obtener una nueva perspectiva y energías renovadas.

- *Ofrezca optimismo, confianza y energía:* defienda las fortalezas organizacionales y ayude a los empleados a reconectarse con la misión de la coalición. Cuando estamos traumatizados perdemos de vista nuestra visión y destrezas básicas. Parte de la sanación y recuperación de confianza se trata de recordar quiénes somos.
- *Establezca prioridades de cara al futuro:* cómo nos movamos hacia adelante variará grandemente dependiendo del trauma que experimentamos. Es importante notar que establecer un plan para el futuro es el último paso aquí. Muchos de los otros ocurrirán en orden distinto o simultáneo, pero seguir hacia adelante solo se logra de manera exitosa *luego* de que trabajemos para lidiar con el propio trauma.

Cada organización enfrenta algún riesgo de trauma, y dada la naturaleza de nuestro trabajo, es muy importante que nos mantengamos vigilando. Pero, aunque todos nos enfrentemos al riesgo de trauma organizacional, también somos fuertes y tenemos una gran capacidad de prevenir el trauma organizacional y sanar.

“Este proyecto fue apoyado por la Subvención No. 2011-TA-AX-K054 concedida por la Oficina de Violencia contra la Mujer del Departamento de Justicia de los Estados Unidos. Las opiniones, hallazgos, conclusiones y recomendaciones expresadas en esta publicación son de los autores y no reflejan necesariamente las opiniones de la Oficina de Violencia contra la Mujer del Departamento de Justicia de los EE. UU.