



Resiliencia

Harvard Business Review | Reverté Management (REM) © 2018

Las circunstancias externas de su vida no siempre están bajo su control. Sin embargo, algo que tienen en común las personas sometidas a condiciones de vida extremas es su capacidad para reponerse, improvisar, encontrar soluciones y sobrevivir. Esta habilidad es la resiliencia, y aunque su definición depende del enfoque, usted se dará cuenta de que la resiliencia innata o construida, siempre puede mejorarse. Además, la resiliencia no solamente le permitirá convertirse en un mejor elemento en su lugar de trabajo, sino que se trata de una habilidad que le permitirá ser autocrítico sin ser despiadado, además de recuperarse rápidamente de los inevitables reveses de la vida. Esta compilación de contribuciones de expertos en el tema será de utilidad a quien busque estrategias prácticas para fortalecer su resiliencia.

Ideas fundamentales

- La resiliencia solo puede explicarse a través de enfoques complementarios.
- La tarea del héroe es aprender a levantarse después de caer.
- Convierta en hábito los tres elementos clave de la resiliencia.
- Desarrolle tres habilidades poco comunes para construir un sentido común resiliente.
- Cómo evaluar, gestionar y reforzar una economía de la resiliencia.
- Ofrezca y reciba *feedback* sin obstaculizar la comunicación.
- Los errores y fracasos pueden afectar el funcionamiento neurológico.
- Practicar *mindfulness* puede hacer que su cerebro sea más resiliente.
- Reaccione rápido y recupérese de los errores para redescubrir su misión personal.

Resumen

La resiliencia solo puede explicarse a través de enfoques complementarios.

Existen muchas definiciones y aplicaciones para el concepto de resiliencia. Sin embargo, diferentes disciplinas científicas, filosóficas, psicológicas y empresariales coinciden en que la resiliencia involucra la necesidad de enfrentarse al riesgo y ser capaz de hacer frente a los errores; incluso, de cometerlos en nombre de la innovación.

La resiliencia puede construirse a lo largo de las experiencias o descubrirse de un momento a otro. No se trata completamente de un talento, pero tampoco es una ciencia exacta. Se trata de una actitud para la vida más que de algún tipo de psicoterapia. Sin embargo, al tratar procesos psicológicos, a nivel personal como empresarial, usted descubrirá que la resiliencia admite distintos enfoques complementarios entre sí.

La tarea del héroe es aprender a levantarse después de caer.

Las historias de las películas y de los libros le hablan siempre sobre personajes que lograron algún tipo de hazaña en medio de condiciones desfavorables. Las películas pueden ubicarse en la antigua Roma, en la Segunda Guerra Mundial o en una galaxia muy, muy lejana. Su denominador común es presentar héroes y heroínas para disfrutar, mirarnos o aterrorizarnos por la manera en que enfrentan el gran problema de sus vidas.

Sin embargo, los seres humanos se enfrentan a numerosos arcos narrativos a lo largo de sus vidas, al igual que de sus carreras profesionales. Usted puede intentar vivir una vida libre de tropiezos y errores, pero tal vez no sería una película muy interesante. Por otra parte, las circunstancias externas nunca pueden ser completamente controladas ni previstas de antemano. Por ello, usted puede aprender sobre sus propios mecanismos para lidiar con circunstancias de su vida y carrera profesional para poder levantarse más rápidamente.

“La ausencia de un periodo de recuperación limita enormemente nuestra habilidad para ser resilientes y prósperos”. (– Shawn Achor y Michelle Gielan)

Según investigaciones de los consultores Shawn Achor y Michelle Gielan, la falta de recuperación después de un periodo difícil le cuesta a la economía US\$62,000,000,000 anuales. A decir suyo, la resiliencia no implica volverse invulnerables, sino recuperarse rápidamente después de una situación difícil.

Convierta en hábito los tres elementos clave de la resiliencia.

Diane Coutu es una periodista que ha investigado las estrategias de distintos grupos de personas para sobreponerse a los reveses de la vida. Los niños de barrios marginales y peligrosos, los sobrevivientes de los campos de concentración y los ejecutivos que habían superado una

caída profesional, todos tenían en común algunos aspectos que los ayudaron a sobreponerse posteriormente. Se trata de los tres elementos clave de la resiliencia:

1. **Construir un sentido del humor** – No se trata de hacer chistes o ser cínico. El humor abre perspectivas críticas inesperadas sobre ciertas situaciones, y permite asentar experiencias comunes y compartidas, aunque sean desagradables.
2. **Establecer vínculos con otros** – En situaciones desesperadas, las personas resilientes buscan metas comunes. La soledad puede ser un enemigo psicológico a considerar, sin mencionar que el aislamiento puede ser indicio de depresión.
3. **Disponer de un espacio psicológico interior** – La diferencia entre aislamiento y soledad es que la persona aislada querría estar con otros y no puede, mientras que la persona que sabe estar a solas consigo misma probablemente nunca se sienta aislada.

Desarrolle tres habilidades poco comunes para construir un sentido común resiliente.

Además de los elementos anteriores, Diane Coutu considera que las personas y organizaciones resilientes reúnen tres características que vale la pena señalar:

1. **La aceptación obstinada de la realidad** – La realidad se compone de elementos internos y externos al control individual y organizacional. Evalúe racionalmente los elementos en juego, y no deje que las emociones negativas nublen su juicio.
2. **La profunda convicción de que la vida tiene un sentido** – Revise los valores que lo motivan en su vida diaria. Estos valores se traducen en prácticas que le indican los criterios para la toma de decisión en el día a día.
3. **La habilidad excepcional para improvisar** – Improvisar no siempre es el camino ideal, pues lo mejor es tener toda la información necesaria, antes de tomar decisiones importantes. Sin embargo, en la vida, muchas veces usted se verá en situaciones donde dicha información no está disponible, pero donde no tomar decisiones puede ser peor que tomar una mala decisión.

Cómo evaluar, gestionar y reforzar una economía de la resiliencia.

Otra perspectiva sobre la resiliencia es la de David Kopans, asesor de psicología positiva para ejecutivos. Para él, la resiliencia presenta muchas similitudes con el funcionamiento de la economía. Por ejemplo, hay que comenzar a emitir una “moneda de positividad”, la cual se expresa a través de perspectivas positivas y de gratitud. En lugar de gastar su energía en emociones negativas, puede invertirla en perspectivas positivas y en la expresión de gratitud por aquello que ya posee.

Para saber dónde está invirtiendo sus monedas de positividad, es conveniente llevar un “diario de inversiones”; es decir, un registro escrito de aquellas personas o actividades que son importantes para usted y por las que se siente agradecido. Cultivar el agradecimiento no solo mejorará su

estado de ánimo, sino que le permitirá motivarse cuando las circunstancias se muestren adversas. Posteriormente, cree un “mercado a la alza”. La idea es que la positividad es contagiosa, por lo que si otras personas observan que usted obtiene buenos resultados con sus inversiones de monedas de positividad, querrán sumarse con más facilidad a sus proyectos.

“Crear esta moneda de la positividad puede reducir la ansiedad y los síntomas de enfermedad y mejorar la calidad del sueño”. (– David Kopans)

Como cualquier inversionista, es necesario no poner todos los huevos en la misma canasta. Diversificar su cartera de inversiones implica realizar actividades vivificantes fuera del entorno de trabajo. No ponga todas sus monedas de positividad en actividades relacionadas con el trabajo; recuerde que las actividades realizadas fuera de la oficina también son importantes para su desarrollo personal. Por último, realice informes periódicos sobre sus inversiones de positividad. Esto con el fin de que la herramienta se convierta en un hábito de resiliencia y parte de su vida.

Ofrezca y reciba *feedback* sin obstaculizar la comunicación.

Las empresas y los individuos necesitan mecanismos de rendición de cuentas que los ayuden a mejorar su desempeño, por lo que construir apertura hacia la crítica constructiva también va de la mano de la resiliencia. Sin embargo, el *feedback* puede desencadenar reacciones emocionales involuntarias, tensar las relaciones laborales y obstaculizar la comunicación entre grupos de trabajo. Por un lado, el *feedback* existe para permitirle aprender de sus aciertos y errores, así como para desarrollar áreas de oportunidad; por otra parte, el *feedback* parece ir en contra de la tendencia innata de los seres humanos a desear la aceptación de su núcleo social. Aunque las reacciones al *feedback* pueden ser impredecibles, siempre tiene que ver con quién lo dice, qué le dice y cómo lo interpreta usted. Los consultores Sheila Heen y Douglas Stone de la firma Triad Consulting Group recomiendan estos seis puntos para dar o recibir *feedback* desde una perspectiva resiliente:

1. **Conozca sus tendencias** – ¿Usted acepta el *feedback* o trata de rebatirlo con argumentos? ¿Se pone a la defensiva? ¿Está de acuerdo, pero sus emociones se exaltan? Entienda sus propios hábitos sin juzgarlos, de modo que el *feedback* no lo desestabilice emocionalmente.
2. **Separe lo que se dice de la persona que lo dice** – Procure separar el mensaje del mensajero. Valore ambos factores por separado. Es posible que la persona que le ofrece *feedback* no sea de su agrado, pero vale la pena concentrarse en el mensaje.
3. **Oriéntese hacia el coaching** – Trate de diferenciar los comentarios informativos de los formativos. El primer caso se da como resultado de una evaluación (“la producción aumentó 3%”), pero los formativos son mucho más importantes (“necesitas ser más organizado”). Es crucial tener claro que el *feedback* no es una acusación personal; escúchelos abiertamente sin darles una carga emocional.
4. **Descifre las críticas** – Analice los comentarios y solicite que sean puntuales, aunque muchas veces dependerá de su propio criterio e interpretación el seguir un consejo o no.

5. **Pregunte solo una cosa** – Si recibir *feedback* le provoca estrés o ansiedad, adelántese a las evaluaciones y solicite comentarios sobre usted, pero solamente sobre una cosa. No solicite evaluaciones generales, sino sobre algo que tal vez usted tenga identificado como un área de oportunidad potencial.
6. **Realice pequeños experimentos** – Si usted duda sobre la importancia de un consejo que recibió, evalúe el riesgo de ponerlo en práctica y hágalo durante un tiempo corto. Cambiar o ajustar su rutina poco a poco le permitirá realizar grandes cambios a largo plazo, siempre y cuando evalúe objetivamente sus logros.

Los errores y fracasos pueden afectar el funcionamiento neurológico.

La resiliencia también puede explicarse desde un punto de vista neurológico. Cuando usted se encuentra en una situación estresante o difícil, la amígdala cerebral dispara la respuesta de huida o lucha. Esto le permitía al cerebro de nuestros ancestros tomar una rápida decisión sobre si era mejor luchar contra un tigre dientes de sable o buscar refugio. Sin embargo, este mecanismo (tan importante para la supervivencia) también puede “secuestrar” su cerebro si usted se ha sometido a demasiadas situaciones estresantes o traumáticas.

Los eventos traumáticos, así como los errores frecuentes, forman un reflejo que toma el control de los centros ejecutivos del córtex prefrontal. En otras palabras, cuando usted teme cometer el mismo error que cometió en el pasado, su cerebro genera estrés, lo que impide evaluar la situación de manera objetiva.

Practicar *mindfulness* puede hacer que su cerebro sea más resiliente.

El *mindfulness* es una técnica de entrenamiento de la atención basada en prácticas de meditación, la cual ha mostrado resultados prometedores en sus aplicaciones organizacionales. Se basa en enseñar a su cerebro a registrar lo que ocurre dentro y fuera de usted con total atención, pero evitando alimentar cualquier tipo de reacción, tanto positiva como negativa.

“Un poco de mindfulness devolverá el reposo a tu mente”. (– Daniel Goleman)

Usted puede realizar una práctica diaria de *mindfulness* en su propia oficina siguiendo las siguientes instrucciones. Los expertos recomiendan hacerlo media hora cada día durante al menos ocho semanas para cambiar el estrés por resiliencia:

1. **Disponga un espacio y un tiempo** – Busque un lugar tranquilo y libre de distracciones donde pueda sentarse de manera cómoda, con la espalda recta. Puede ser su propia oficina, solamente apague las notificaciones de sus dispositivos electrónicos y no acepte llamadas durante 20 o 30 minutos.
2. **Conéctese con su respiración** – Con los ojos abiertos o cerrados, respire tranquilamente, sin juzgar si la forma de hacerlo es correcta o no. Permanezca atento a las sensaciones que se producen en su cuerpo al inhalar y exhalar, pero no las interprete ni trate de modificarlas.

3. **Considere distracción todo lo que venga a su mente** – Imagine que su respiración es lo único que existe durante este breve periodo. Las ideas, sonidos o estímulos del mundo exterior son distracciones que usted puede representarse como nubes pasajeras. Déjelas ir y vuelva a concentrarse en su respiración, con una atención firme pero no ansiosa.

Reaccione rápidamente y recupérese de los errores para redescubrir su misión personal.

Jeffrey A. Sonnenfeld y Andrew J. Ward analizaron la destitución de 450 directores ejecutivos de compañías presentes en la bolsa de valores, entre los años 1988 y 1992. De ellos, solamente el 35% volvió a tener un empleo ejecutivo dos años después de sus despidos. Un 43% puso fin a su carrera y un 22% retrocedió a funciones de asesoría.

“Las acciones preventivas a menudo son más eficaces que las reactivas, incluso si solo consisten en retroceder y reflexionar sobre qué hacer a continuación”. (– Jeffrey A. Sonnenfeld y Andrew J. Ward)

Estas cifras sugieren que un revés laboral puede sufrirlo incluso la persona mejor posicionada dentro de una organización; pero la investigación también ofrece perspectivas sobre cómo afrontar y recuperar la confianza después de una crisis.

1. **Decida una defensa** – Aceptar la responsabilidad de los propios actos o, por el contrario, ofrecer pruebas de inocencia, es el primer paso después de un error. Si usted cometió un error, lo mejor es aceptarlo y repararlo; si se le acusa injustamente, ofrezca evidencias de ello.
2. **Implique a otros en su batalla** – Frente a un error catastrófico, es posible que la gente que creía de su lado ahora le dé la espalda. Para evitar esto, demuestre su disposición al cambio y solicite apoyo y consejos a personas que puedan ayudarlo.
3. **Recupere el estatus heroico** – Un líder posee una imagen pública heroica, que se basa en su presencia personal, así como en sus resultados. Si usted pierde dicho estatus, es posible recuperarlo haciendo partícipes a otros de sus nuevos proyectos.
4. **Demuestre su entereza** – Relanzar su carrera luego de un traspie es posible si usted demuestra un rendimiento igual o mejor al anterior. El obstáculo más difícil de vencer son la culpa, la vergüenza y el descrédito interno; pero si usted logra encontrar la valentía para demostrarse a sí mismo que un tropiezo no es una caída, otros lo reconocerán también.
5. **Redescubra su misión heroica** – Un fracaso no es el fin del camino. Probablemente se trate de un cambio de dirección forzoso, el cual le permitirá realizar cambios importantes y necesarios a nivel personal y profesional. Visualice cuál quiere que sea su legado y búsquelo de manera incansable. Ya sea que lo consiga o no, esto le dará la suficiente motivación para volver a la batalla.

Sobre el autor

Las **Guías HBR** integran la experiencia de profesionales reconocidos de distintas industrias, expertos en sus temas, para ofrecerle perspectivas únicas sobre una temática específica.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro o audiolibro](#)

<http://getab.li/38043>

Este resumen solo puede ser leído por Panamá Lee (Panama.Lee@panama.com)

getAbstract asume completa responsabilidad editorial por todos los aspectos de este resumen. getAbstract reconoce los derechos de autor de autores y editoriales. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida ni transmitida de ninguna forma y por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de cualquier otro tipo, sin previa autorización por escrito de getAbstract AG (Suiza).