



El líder resiliente

Liderazgo para
el bienestar laboral



Universidad **Tecmilenio**.
Instituto de Ciencias del Bienestar y la Felicidad



Universidad
Tecmilenio.

El líder resiliente

La **resiliencia** es una de las características fundamentales de las personas para superar la adversidad y crecer a través de ella. Se puede definir como la "capacidad de perseverar y adaptarse cuando las cosas salen mal" (Reivich y Shatté, 2002).

Asimismo, la resiliencia es una habilidad que tiene un componente emocional y otro cognitivo, por lo que la experiencia ante la adversidad es muy subjetiva, es decir, depende de la percepción de cada persona. Por ejemplo, perder un trabajo puede ser devastador para una persona o solo desafortunado para otra. Por tanto, la forma en que se piensa sobre el evento adverso es un factor decisivo para su afrontamiento (Reivich y Shatté, 2002).



En el ejemplo anterior, la primera persona puede pensar que nunca conseguirá otro trabajo o que no podrá mantener a su familia, por lo que seguramente experimentará altos niveles de tristeza, ansiedad y desesperación.

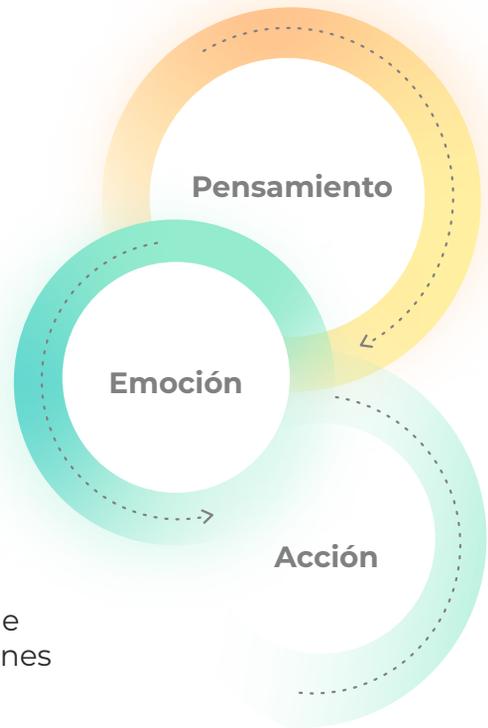
En cambio, la segunda persona podría tomar este evento como una oportunidad para buscar un mejor trabajo, pensando que seguramente podrá encontrar otro. Esto resultaría en niveles bajos de ira y tristeza. Asimismo, esta persona podría incluso experimentar alguna emoción positiva como la esperanza.

En este tema vamos a repasar algunas estrategias para cultivar la resiliencia, así como el método ABCDE, que tiene como propósito facilitar un pensamiento flexible que permita un mejor afrontamiento ante las adversidades que se presentan en el ámbito laboral.

Resiliencia

Una persona puede encontrar recursos y aprovechar sus fortalezas para salir de la adversidad, dependiendo de la emoción que se genere de la experiencia. Por tanto, si una persona siente altos niveles de ira o desesperación, lo más probable es que no concrete alguna acción encaminada a una solución, pues prestará más atención a su enfado y queja.

En cambio, si una persona puede experimentar la esperanza en un momento así, es más probable que empiece a realizar acciones que le ofrezcan soluciones (Seligman, 1991).



Estrategias para cultivar la resiliencia

Reivich y Shatté (2002) plantean que la resiliencia es un concepto que depende del desarrollo de diferentes habilidades como la **regulación emocional, la empatía y la autoeficacia**. Sin embargo, proponen como factor fundamental el desarrollar un pensamiento optimista, es decir, una forma de pensar más positiva, confiada de las propias habilidades y de que el futuro puede ser mejor.

Existen diferentes estrategias que un líder puede tomar en cuenta para desarrollar habilidades resilientes a nivel individual y grupal. A continuación, se detalla cada una de estas:

- **Optimismo:** existen dos maneras de entender el optimismo.
 - Es la tendencia a esperar que cosas buenas ocurran en el futuro, es decir, una persona optimista siempre espera resultados positivos de sus experiencias.
 - Como una manera de explicar las cosas malas que suceden. A esto se le llamó estilo explicativo (Gordeeva y Osin, 2011).

Explicación de un evento adverso:

Pesimista		Optimista
“Todo lo que sucede es mi culpa y de nadie más”.	Interno o externo..	“Lo que sucede es culpa de otras personas o circunstancias”.
“El problema durará eternamente, no tiene solución”.	Estable o inestable.	“El problema pasará, no durará eternamente”.
“El problema afecta únicamente un aspecto de mi vida”.	Local o global.	“El problema me afecta en todas las áreas de mi vida”.

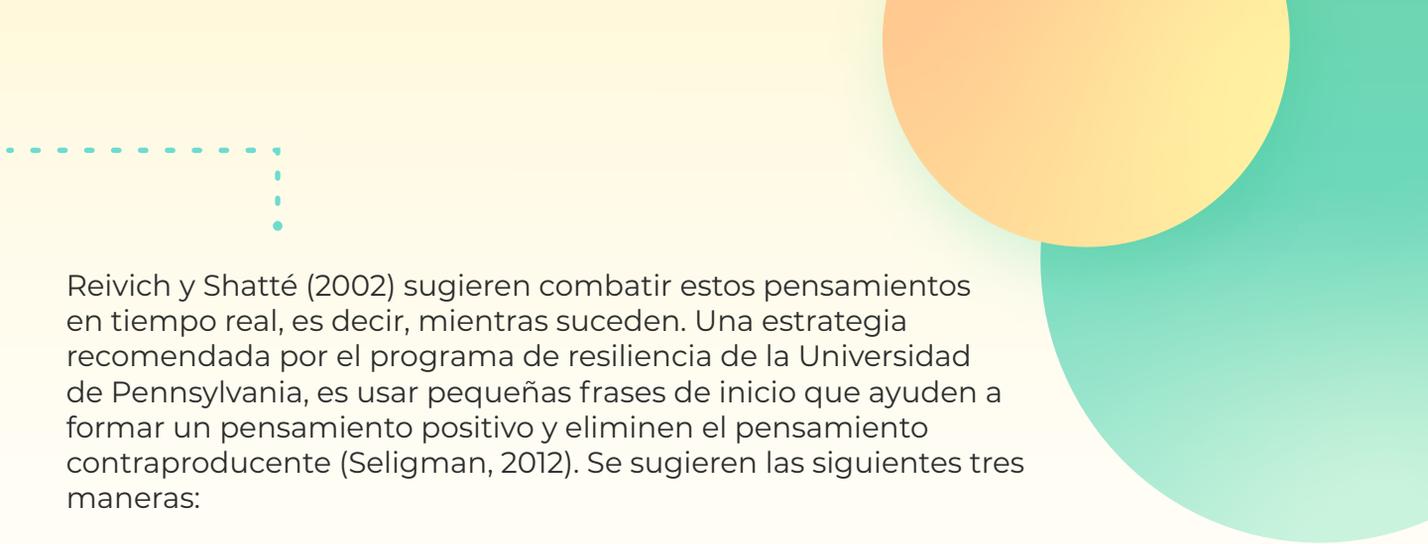
Las personas optimistas suelen percibir los problemas como externos, inestables y globales. Saben que no todo es su culpa, dan valor a las circunstancias y entienden que, aunque no puedan solucionar el problema, este no durará eternamente, por lo que saben distinguir y separar un problema que afecta solo a un aspecto de su vida del resto.

Por lo tanto, una estrategia para ser más optimistas es **estar conscientes de cómo percibimos los problemas** desde una visión **externa, inestable y global** (Reivich y Shatté, 2002).

Como se detalla a continuación, las personas optimistas piensan, actúan y experimentan emociones de manera diferente que los pesimistas, lo que los hace ser más resilientes:

Pensamiento	Emoción	Acción
Tienen mayor capacidad de identificar problemas.	Experimentan más emociones positivas.	Están más orientados hacia el problema y encontrar soluciones.
Pueden ver un problema como un reto y no como una amenaza.	Usan el humor como mecanismo de afrontamiento.	Tienden a buscar más información.
Identifican y aceptan lo que sí pueden controlar y lo que no.		Piden ayuda. Toman acción ante los problemas.

- **Identificar trampas del pensamiento:** las trampas del pensamiento corresponden a sesgos que tienen las personas a la hora de interpretar una acción o un evento. Estos errores hacen percibir los problemas desde una perspectiva más complicada y con menos posibilidades de solución. Algunos errores que podemos nombrar son los siguientes:
- **Leer la mente:** tendencia a asumir y creer que sabemos lo que otros piensan. Por ejemplo: “Seguro piensa que...”.
- **Yo:** tendencia a culparse de todo. Por ejemplo: “Todo es mi culpa”.
- **Otros:** tendencia a culpar a los demás. Por ejemplo: “Todo es culpa de...”.
- **Catástrofe:** tendencia a escalar un problema hasta una situación peor. Por ejemplo: “Va a suceder lo peor”.
- **Desesperanza:** tendencia a sentir que no se puede hacer nada al respecto y que el problema no tiene solución. Por ejemplo: “No puedo hacer nada al respecto”.



Reivich y Shatté (2002) sugieren combatir estos pensamientos en tiempo real, es decir, mientras suceden. Una estrategia recomendada por el programa de resiliencia de la Universidad de Pennsylvania, es usar pequeñas frases de inicio que ayuden a formar un pensamiento positivo y eliminen el pensamiento contraproducente (Seligman, 2012). Se sugieren las siguientes tres maneras:

- **Evidenciar:** hechos que te ayuden a comprobar que puedes resolver la situación. Por ejemplo: “Esto no es verdad porque...”.
- **Replantear:** encontrar una manera de darle un nuevo significado a la situación. Por ejemplo: “Una mejor manera de ver esto es...”.
- **Planear:** tener un plan de acción en caso de que las cosas puedan salir mal. Por ejemplo: “Si pasa esto, entonces...”.
- **Coefficiente de adversidad:** es un concepto introducido por Stoltz (2000), el cual se utiliza para medir y fortalecer la resiliencia humana, mismo que evalúa cómo los individuos responden ante los problemas o adversidades. Es un enfoque que pretende ayudar a la persona a manejar la adversidad a través de la integración (no adición) de conocimientos y habilidades. Asimismo, el coeficiente de adversidad se mide a través de los siguientes cuatro elementos clave:
 - **Control:** elemento percibido el cual experimentan las personas ante la adversidad. Sienten que tiene un impacto sobre la situación bajo el supuesto de que se puede hacer algo para alterar la situación adversa.
 - **Origen:** medida en que una persona se identifica o no como el origen de la adversidad. Las personas con un coeficiente bajo tienden a culparse a sí mismas, lo cual puede ser un rasgo positivo debido a que (en moderación) la persona puede ser la solución al sentirse origen del problema. Sin embargo, este rasgo llevado al extremo conlleva depresión y desmoralización. Por el contrario, si una persona percibe el origen de la adversidad en los demás, esto puede llevar a la pasividad. Niveles altos de coeficiente de adversidad sugieren un balance para este elemento.
 - **Alcance:** medida en que una persona percibe que la adversidad impacta en todos los aspectos de su vida.

- 
- **Aguante:** percepción sobre la duración del evento adverso. Para una persona con bajo coeficiente de adversidad, es difícil imaginar el final de una situación adversa. En el caso opuesto, el problema se ve como algo temporal.

En las organizaciones se ha encontrado que las intervenciones basadas en el desarrollo del coeficiente de adversidad tienen un impacto positivo sobre el rendimiento, la satisfacción laboral y las prácticas de liderazgo (Sachdev, 2009).

- **Metodología ABCDE** (Adversity, beliefs, consequences, disputation and energization)

Albert Ellis, Reivich y Shatté (2002) sugieren el método ABCDE (activación, creencia, consecuencia, disputa, energía) para generar un pensamiento más resiliente. Este modelo ayuda a detectar situaciones recurrentes en las cuales las personas son menos resilientes, así como las creencias detrás de estas situaciones.

El modelo se compone de lo siguiente:

Adversidad

Requiere identificar un evento difícil o desagradable, es decir, algo que nos hace reaccionar. Por ende, poner atención a los eventos permite encontrar patrones personales, para después entender cómo controlar las propias reacciones.

Elevados niveles de estrés generan mayor reactividad en las personas, haciéndolas menos resilientes (Reivich y Shatté, 2002). Algunas de estas situaciones son las siguientes:

- Tener exceso de carga laboral.
- Lidiar constantemente con gente enojada.
- Negociar las responsabilidades.
- Perder el trabajo.
- Organizar un evento.
- Tener una enfermedad.

Por consiguiente, poner atención a los eventos que nos activan nos permite encontrar patrones personales de respuesta y entender cómo controlarlos.

Creencia (beliefs)

El siguiente paso es **identificar nuestras creencias**, es decir, reconocer todos los pensamientos que nos vienen al momento en que esto sucede. Por ejemplo: “Esto siempre pasa”, “no soy suficientemente bueno”.

El modelo propone que, al ser conscientes de estas creencias, se puede empezar a trabajar sobre ellas. Por tanto, observar las creencias ayuda a evitar reaccionar en automático y a evaluar si el pensamiento que se tiene ayuda a resolver la situación.

Consecuencia

Las personas resilientes son capaces de regular su respuesta emocional de manera apropiada. El modelo propone estar atento a las respuestas que se tienen en situaciones adversas y evaluar la situación de manera más efectiva. Algunas creencias generan ciertas consecuencias (Reivich y Shatté, 2002):

Creencia	Consecuencia
Violación de mis derechos.	Enojo.
Pérdida de mi sentido de valor personal.	Tristeza.
Violación de los derechos de otros.	Culpa.
Peligro en el futuro inmediato.	Ansiedad.
Compararme con otros.	Vergüenza.
Contribuir positivamente.	Orgullo.
Apreciar algo recibido.	Gratitud.
Visión optimista del futuro.	Esperanza.

Disputa

Debatir o disputar la creencia, es decir, buscar evidencia que contradiga o debilite esa creencia. Discutir los pensamientos pesimistas es una forma eficaz de cambiar nuestro estilo, ser optimista y aumentar nuestra capacidad para perseverar en circunstancias difíciles (Seligman, 2006). Por ende, es necesario cuestionar con creatividad y firmeza tus propias creencias. La disputa se puede realizar de cuatro formas:

- **Evidencia:** buscar y presentar pruebas contundentes es la forma más convincente de atacar el fundamento de los pensamientos negativos. Por tanto, hay que hacerse una pregunta básica: ¿cuál es la evidencia detrás de mis pensamientos o creencias negativos?
- **Alternativas:** una situación adversa puede tener muchas causas. No obstante, una persona pesimista se centra en las causas o creencias personales más permanentes y omnipresentes. Por lo tanto, es necesario observar todas las alternativas que podrían haber contribuido a la situación adversa (Seligman, 2006).
- **Implicaciones:** otra forma eficaz de disputa es hacerse la pregunta sobre las implicaciones de la situación (Seligman, 2006) y preguntar: ¿cuál es la implicación de esta situación en mi vida personal, profesional o social? Esto es una forma de evaluar la expectativa contra la realidad de lo que esa situación puede causar en el futuro.
- **Utilidad:** uno puede discutir la base de nuestro proceso de pensamiento al cuestionar la utilidad de nuestras creencias (Seligman, 2006).

Por lo tanto, al buscar evidencia sólida y alternativas, así como evaluar las implicaciones y cuestionar la utilidad de creencias sin fundamento, se pueden encontrar los posibles fallos en la argumentación y las explicaciones alternativas.

--- Energía o energización

Se refiere a la energía que sentimos al realizar el proceso completo; es un nuevo estado mental que se libera después de la discusión interna. Durante la energización, uno puede ver claramente sus creencias pasadas, emociones, comportamientos y acciones. Asimismo, en este estado se tiene la capacidad de dejar atrás el pasado y salir adelante hacia nuevas oportunidades.

La metodología ABCDE propone que la resiliencia es una habilidad que se puede aprender y desarrollar, por lo que es necesario entrenarla. Por ende, conocer los eventos activadores, así como ser consciente de las propias creencias e identificar sus consecuencias, ayudan a la persona a aprender del evento adverso, a prevenir sus reacciones y estar mejor preparado en el futuro.

Los líderes resilientes son un pilar fundamental en las organizaciones positivas. Del mismo modo, la investigación ha encontrado que este tipo de líderes:

- Mejoran el clima social mediante el contagio de emociones positivas.
- Fomentan la confianza y la equidad entre los miembros de sus equipos.
- Proveen feedback constructivo cuando las personas fallan, con el fin de que vean en qué han fallado.
- Empoderan a sus colaboradores, incrementando los límites en su autonomía y toma de decisiones.
- Son capaces de notar cambios en el ambiente; son intuitivos. Están con los pies en la tierra, pero tienen visión de futuro.

En la organización, el líder juega un papel fundamental para desarrollar la resiliencia de los colaboradores, así como otros recursos relevantes del capital psicológico, tales como la esperanza, el optimismo y la autoeficacia, los cuales en su conjunto ayudan a incrementar el rendimiento de los colaboradores y a definir el camino hacia la mejora organizacional (Salanova, 2009; Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012; Meneghel, Salanova y Martínez, 2013).



Referencias

- Gordeeva, T., y Osin, E. (2011). Optimistic Attributional Style as a Predictor of Well-Being and Performance in Different Academic Settings. En I. Brdar (Ed.), *The Human Pursuit of Well-Being: A Cultural Approach*. Estados Unidos: Springer.
- Meneghel, I., Martínez, I., y Salanova, M. (2016). Job Related Antecedents and Improved Team Performance. *Emerald Insight*, 45(3).
- Meneghel, I., Salanova, M., y Martínez, I. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional—Una revisión teórica. *Aloma: Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2).
- Reivich, K., y Shatté, A. (2002). *The resilience factor*. Estados Unidos: Three Rivers Press.
- Sachdev, P. (2009). *Effectiveness of an Intervention Programme to Develop Adversity Quotient® of Potential Leaders* (Tesis doctoral). Rizvi Institute of Management Studies & Research, India.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6).
- Seligman, M. (1991). *Learned Optimism*. Estados Unidos: Pocket Books.
- Seligman, M. (2012). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. Estados Unidos: Atria.
- Seligman, M. (2006). *Aprenda Optimismo/Learned Optimism*. Estados Unidos: Debolsillo.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.