

Tema 5: El líder resiliente



Introducción

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).

La resiliencia es una habilidad que tiene un gran componente emocional y otro cognitivo. La experiencia ante la adversidad es muy subjetiva; es decir, depende de la percepción de cada persona. Por ejemplo, un evento como perder su trabajo puede ser devastador para una persona o solo desafortunado para otra. 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 de buscar un mejor trabajo, pensando que seguramente podrá encontrar otro. Esto resultaría en niveles bajos de ira y tristeza. Incluso, esta persona podría llegar a 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.



5.1 Resiliencia

Una persona puede encontrar recursos y aprovechar sus fortalezas para salir de la adversidad, esto dependiendo de la emoción que se genere de la experiencia. 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, una persona que puede experimentar la esperanza en un momento así es más probable que empiece a realizar acciones que le ofrezcan soluciones (Seligman, 1991).

A continuación, te presentamos una serie de estrategias para cultivar la resiliencia.

5.2 Estrategias para cultivar la resiliencia

Reivich y Shatté (2002) plantean que la resiliencia es un concepto que depende del desarrollo de diferentes habilidades, como regulación emocional, empatía y 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:

- Tendencia a esperar que cosas buenas ocurran en el futuro; es decir, una persona optimista siempre espera resultados positivos de sus experiencias.
- Manera de explicar las cosas malas que suceden. A esto se le llamó estilo explicativo (Peterson, Seligman y Vaillant, 1988; Gordeeva y Osin, 2011). Una persona puede percibir que su problema es:

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	Local o global	"El problema me afecta en todas las áreas de mi vida".

unicamente un aspecto de mi vida".		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, entienden que, aunque no puedan solucionar el problema, este no durará eternamente y 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 les 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 amenaza.	Usan el humor como mecanismo de afrontamiento.	Tienden a buscar más información.
Identifican y aceptan qué cosas sí pueden controlar y cuáles 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**

El coeficiente de adversidad, concepto introducido por Stoltz (2000), se utiliza para medir y fortalecer la resiliencia humana, 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.

El coeficiente de adversidad se mide a través de los siguientes cuatro elementos clave:

- **Control:** elemento percibido que 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, este 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.
- **Aguate:** 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, satisfacción laboral y 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 y las creencias detrás de estas situaciones.

El modelo se compone de lo siguiente:

Activación

Requiere identificar un evento activador; es decir, algo que causa una reacción. Es importante evitar emociones o pensamientos propios, así como juicios o valoraciones al respecto.

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.
- Lidar constantemente con gente ansiosa

- Vivir constantemente con gente enojada.
- Negociar las responsabilidades.
- Perder el trabajo.
- Organizar un evento.
- Tener una enfermedad.

Poner atención a los eventos que nos activan nos permite encontrar patrones personales de respuesta y entender cómo controlarlos.

Creencia

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. Observar las creencias ayuda a evitar reaccionar en automático y 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

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. Pero 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), preguntar: ¿cuál es la implicación de esta situación en mi vida personal, profesional o social? Es una forma de evaluar la expectativa contra la realidad de lo que esa situación puede causar en el futuro.
- **Utilidad.** Al cuestionar la utilidad de nuestras creencias, uno puede discutir la base de nuestro proceso de pensamiento (Seligman, 2006).

Por lo tanto, al buscar evidencia sólida, buscar alternativas, evaluar las implicaciones y cuestionar la utilidad de creencias sin fundamento, se puede 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. En este estado, uno 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. El conocer los eventos activadores, 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.

Cierre

Desarrollar la resiliencia en el contexto organizacional genera beneficios importantes, por ejemplo, una mayor satisfacción, compromiso y felicidad hacia el trabajo (Youssef y Luthans, 2007), así como un mejor desempeño individual y colectivo (Luthans, Avolio, Walumbwa y Li, 2005; Meneghel, Martínez y Salanova, 2016).

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, la autoeficacia, que, 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 & Martínez, 2012; Meneghel, Salanova, & Martínez, 2013).



Referencias bibliográficas

- 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.
- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F., y Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1(2).

- 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)
- Peterson, C., Seligman, M., y Vaillant, G. (1988). Pessimistic explanatory style is a risk factor for physical illness: A thirty-five-year longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(1). Recuperado de <https://psycnet.apa.org/buy/1988-29571-001>
- 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., Reivich, K., Jaycox, L., y Gillham, J. (1995). *The Optimistic Child*. Estados Unidos: Harper Perennial.
- Stoltz, P. (2000). *Adversity Quotient: @Work: Make Everyday Challenges the Key to Your Success—Putting the Principles of AQ Into Action*. Estados Unidos: Harper Collins.
- Youssef, C., y Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5).

Para saber más

Videos

- Para conocer más acerca de **organizaciones resilientes**, te sugerimos ver lo siguiente:
Universidad Tecmilenio. (2017, 23 de octubre). #5FICF - Marisa Salanova "Organizaciones resilientes, resultados extraordinarios" (Inglés). [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=uQtSjL_fjKk
- Para conocer más acerca de **transformación consciente, bienestar, propósito y resiliencia**, te sugerimos leer lo siguiente:
ICF. (2020, 26 de octubre). MASAYA OKAMOTO CONSCIUS TRANSFORMATION [Archivo de video]. Recuperado de <https://vimeo.com/489481470>

Lecturas

- Para conocer más acerca de **formas de desarrollar la capacidad de resiliencia**, te sugerimos leer lo siguiente:
Comas-Díaz, L. (2011). *American Psychological Association*. (2011). Camino a la resiliencia. Recuperado de <https://www.apa.org/topics/resilience/camino>
- Para conocer más acerca de **la resiliencia organizacional**, te sugerimos leer lo siguiente:
Meneghel, I., Salanova, M., y Martínez, I. (2013). *Aloma* 31(2). El camino de la Resiliencia Organizacional—Una revisión teórica. *Aloma*, 31(2). Recuperado de <http://revistaaloma.net/index.php/aloma/article/view/197>

Podcasts

- Para conocer más acerca del **bienestar en las organizaciones**, te sugerimos escuchar lo siguiente:
Wellbeing 360. (4 de marzo de 2021). *Ep. 2 - El impacto del bienestar y felicidad en las organizaciones*. Recuperado de <https://spoti.fi/2UJwF2M>

Checkpoint

Asegúrate de:

- Identificar estrategias para cultivar la resiliencia.
- Conocer el método ABCDE para generar un pensamiento resiliente.

