



Atravesando la adversidad

Tras leer "Desde la Adversidad", de Santiago Álvarez de Mon, quisiera compartir algunas reflexiones con dirigidas a empresarios y directivos para fortalecer facetas tales como el liderazgo, el trabajo en equipo, la motivación y la gestión de crisis y conflictos. Cuando la adversidad azota a las empresas, debemos buscar lo más importante, lo que mantiene viva a la organización en el corto plazo, en el minuto presente, lo que fluye como la sangre y el aire de los pulmones.

PEDRO ALGORTA, superviviente del accidente aéreo de los Andes de 1972

A todos nos visita. En algún momento de la vida, cuando no estamos preparados, nos encontramos con la adversidad. Nos pregunta, nos interroga, nos inquieta.

Todos la conocemos: en carne propia, en el prójimo querido, en una coyuntura laboral, en la salud de la familia. En ocasiones es pasajera, otras veces se instala en nuestra casa

y nos pide que nos acostumbremos a ella. Al final de los finales, siempre nos alcanza. Pero, mientras tanto, debemos navegar a través de ella en las mil formas en que se manifiesta; pequeñas, grandes, inconmensurables.

En las empresas, la adversidad toma otra cara. Pero también es inoportuna, indeseada, a veces intempestiva e inesperada. Tiene la forma de un cambio de mercado, de una nueva regulación, de una crisis en la casa matriz, de un accidente o catástrofe natural o bien de una adquisición donde toda una cultura empresarial es exprimida, fagocitada y cambiada por el adquirente. A veces golpea a pocos, en más ocasiones, cuando hay crisis, nos golpea a todos.

Cuando azota a las empresas, afecta directamente a las personas que trabajan en ella, haciendo subir las dosis de estrés, angustias, temor y desasosiego. Lo que era un buen lugar para trabajar, ahora es pésimo. Cuando el desánimo y todos miran hacia afuera idealizando una tabla de salvación. Además, es contagiosa; puede presentarse en el lugar de trabajo, pero sus efectos se sienten en la vida privada de cada uno.

En épocas difíciles está de moda y es un mal generalizado. En épocas buenas y cómodas,

FICHA TÉCNICA

Autor: ALGORTA, Pedro.

Título: Atravesando la adversidad.

Fuente: Capital Humano, n° 242, pág. 60, Abril, 2010.

Resumen: "Estuve en un accidente aéreo en los Andes hace 35 años. Vivimos al borde de la muerte pero algunos sobrevivimos. Ahora, he decidido compartir con otros los momentos vividos en la montaña y las enseñanzas de la tragedia". Pedro Algorta sobrevivió tres meses en uno de los ambientes más hostiles del planeta hasta que, junto a otros dieciséis compañeros, fue rescatado. Aunando esa experiencia con la de directivo de empresas, ha desarrollado un serie de pautas con las que ayuda a las organizaciones en sus estrategias, su organización y en el desarrollo de sus Recursos Humanos. Sus enseñanzas invitan a empresarios a transformarse en aventureros enfrentándose a todo tipo de desafíos. La suya es una gran historia de lealtad, amistad, familia, fe y perseverancia.

Descriptor: Trabajo en Equipo / Superación.

igual nos visita, eligiéndonos casi al azar, porque nos tenía que tocar. ¿Qué hacemos en estos casos? ¿Qué podemos hacer para atravesar y superar la adversidad?

LO PRIMERO, BUSCAR LO BÁSICO

Hacer pié en lo más profundo, buscar la roca que nos soporta, buscar la razón de nuestra existencia. Es el primer movimiento defensivo, concentrarse en uno mismo, buscando defender lo más valioso que está amenazado.

Buscamos defender la vida. Nuestro instinto de supervivencia que es el más fuerte, surge y defiende la vida, la nuestra, la propia, la que nos mantiene con vida y respirando. La que nos permite vivir un minuto más para que haya otros minutos después. Eso es lo primero que buscamos defender.

Después, defendemos nuestros afectos, lo que nos rodea, lo que somos en un sentido amplio, lo que hemos construido; nuestra familia, nuestros hijos, nuestra vivienda, nuestra realidad y nuestro pasado.

También defendemos nuestros valores. Nuestras creencias y nuestra historia.

En las empresas a veces no hacemos lo mismo, nos confundimos. En la adversidad, debemos buscar lo más importante, lo que mantiene viva a la empresa, en el corto plazo, en el minuto presente, lo que fluye como la sangre y el aire de los pulmones. En cada empresa es distinto, y seguramente hay muchas cosas importantes, pero en el límite, en la adversidad más profunda, habrá que defender la caja, el efectivo, la sangre de la empresa. También los clientes, pero para el minuto dos; en el uno, sin caja una empresa no puede vivir, no es más viable. Pero si la caja no es prioritaria porque es un tema ya resuelto, entonces cuidar los clientes, los que dan la razón de la existencia a la empresa. Caja y clientes, sangre y aire. Para cada empresa puede ser distinto, pero es lo vital, lo esencial, lo que la mantiene con vida, lo que hay que defender.

SEGUNDO, NO QUEDARSE SOLO

Como personas, una vez que ya defendemos lo básico no cometamos el error de pensar que aislados lo defenderemos mejor. Los



Basada en una historia real, "¡Viven!" narra la terrible experiencia de un grupo de jugadores del equipo nacional de rugby de Uruguay cuyo avión se estrelló en medio de los Andes en octubre de 1972.

que tienen enfermedades adictivas lo saben cuando van a grupos de ayuda. Hay que buscar ayuda, hay que buscar a otros que padecen y defienden lo mismo, hay que buscar a quienes en situaciones parecidas atraviesan o atravesaron la adversidad.

Buscamos contención. Quien busca contención, busca consuelo, que se pongan en nuestro lugar. En la adversidad profunda no buscamos consejos ni recetas, no buscamos

Es extraordinaria la capacidad del ser humano

para sobreponerse a las situaciones más adversas.

Cuando uno está prácticamente derrotado o muerto,

sacamos fuerzas de nuestro interior más profundo

para continuar luchando por nuestra vida

Nosotros éramos personas normales. Cualquiera en circunstancias parecidas habría hecho lo mismo y probablemente sobrevivido. No hicimos nada extraño, dejamos que se desarrollaran nuestros más básicos instintos de supervivencia personal y grupal

asesoramiento, buscamos consuelo, que nos entiendan, no quedarnos solos.

Con el otro crecemos, con el otro vemos y encontramos las soluciones. No siempre hacen falta los grandes maestros; ya desde Sócrates sabemos que el diálogo fraterno es el mejor profesor. Y si el otro es un sabio, mejor, aunque no es necesario. Pero por sobre todo, que se pongan en nuestro lugar y puedan ver y entender con nuestros propios ojos.

Quedarnos solos es una muestra de egoísmo y miopía. Quien en la adversidad no busca ayuda, no busca contención, no busca al otro, le cuesta salir.

En las empresas es similar. En la adversidad hay que compartir, hay que entender, hay que dialogar. Más que nunca hay que comunicar, hablar, identificar el problema, buscar la roca para hacer pie. Si hablamos, cambia la naturaleza de los problemas, son problemas compartidos, son objetivos comunes. Se arman los grupos, crece la sinergia; sin comunicación no hay trabajo en equipos, y la adversidad suele ser muy grande para enfrentarla solo. Hay que evitar el responsable único; pese a que la responsabilidad no se delega, sí se comparte la pena, la angustia, se busca colaboración y se sale con y entre todos.

Como nunca, hay que involucrar a la gente, porque ellos pueden hacer contribuciones importantes. De las crisis se sale entre todos, comunicando, transformando grupos humanos en equipos.

TERCERO, ACEPTAR LA REALIDAD

Individualmente, debemos saber cuán mal estamos. Tener falsas esperanzas no sirve, no es instrumental; no podemos operar desde la mentira. Debemos saber que eventualmente tenemos pocas posibilidades de sobrevivir, Tener los pies en la tierra, en el "humus", ser humildes.

Aceptar implica conocer qué nos pasa, cuán complicados estamos. Implica también negociar con la adversidad, saber que quizás algunas situaciones son al menos temporalmente irremediables. Negociar con ella implica generar otras ilusiones y objetivos. Buscar alternativas que reemplacen los objetivos que han sido truncados. Quizás, haya posibilidad de volver a ellos, a los primeros mejores. Generar otros objetivos, es ser flexible. No está mal, transitoriamente o no, generar un segundo mejor.

En las empresas, la realidad no se puede ocultar. Las mentiras duran poco y, a la larga, generan mayores males. El rumor, la información falsa, la política interna, conspiran contra la verdad, simple y pura. El ocultamiento no genera adhesión, genera desinformación, y la gente no trabaja bien cuando está confundida.

En las empresas no sirve mentir, internamente la gente se da cuenta de que las cosas no van bien, las comunicaciones informales transmitirán las peores noticias y no controlamos lo que se dice. Los pronósticos serán aún peores que la realidad. Y desde la falsa realidad, sin saber cuál es la razón de los problemas, es muy difícil encontrar la solución.

CUARTO, NO PERDER EL PANORAMA

Que la adversidad no nuble la vista, no perdamos el horizonte. El problema puede ser gravísimo, la situación es límite, pero nunca lo es todo. No debemos enfrascarnos solamente en la adversidad del momento, debemos levantar la vista y ver que hay otras cosas que pasan también, que la vida allí afuera sigue, y que tenemos además otros desafíos y otras oportunidades que no debemos descuidar. Aún cuando apenas estemos haciendo pie en la roca, en lo básico, no dejemos de mirar el horizonte.

Quien atraviesa la adversidad no debe perder de vista el panorama. Debe poder subirse al balcón y ocuparse también de otras cosas. Una vez que lo básico está defendido, hay que ver qué otra cosa podemos hacer, no perder de vista el horizonte.

En las empresas hay que ocuparse de las otras funciones. Por más límite que sea la situación, por más recursos que absorba el problema, que no sea todo, hay que seguir viviendo.



El viernes 13 de Octubre de 1972 un avión uruguayo, que llevaba 45 pasajeros a Chile, de los cuales muchos eran estudiantes y jugadores de un equipo de rugby, se estrelló en la Cordillera de los Andes. Doce murieron a causa de la caída, los supervivientes tuvieron que soportar temperaturas de 30° bajo cero durante las noches y la falta de comida.

Por último, hay que seguir haciendo las cosas que son importantes para el día después. No puede ser que sea de lo único que se habla. Si no, saldremos de ésta, pero con el futuro comprometido.

QUINTO, GUARDAR LA ESPERANZA

Aún cuando estemos muy complicados, como personas siempre tendremos una posibilidad de que la situación vaya a mejorar. Y a esa situación hay que apostar. Esa esperanza hay que transformarla en un enfermo optimismo, ya que no está todo perdido.

Pero la esperanza debe ser una espera activa, una espera vigilante, llena de acción.

La esperanza va junto con el trabajo perseverante. En la adversidad, hay que trabajar más, hay que poner todo de sí. Una y otra vez. Porque en definitiva es más importante hacer todo lo que tenemos que hacer para superar la adversidad que superarla, ya que no todo depende de nosotros. En ocasiones, no podremos y debemos aceptar este eventual revés con la tranquilidad de

conciencia de que hicimos todo lo posible. Y si no podemos, nos entregamos en paz. Una vez que dimos todo de nosotros, que nos hemos vaciado en el intento. Pero mientras tanto, debemos perseverar, una y otra vez; de cada caída nos debemos levantar, limpiarnos y embestir nuevamente con la mirada firme en pos del objetivo. Está claro, que hasta el final, siempre podremos dar un paso más.

En nuestras empresas pasa lo mismo. Podemos tener mil caídas y contratiempos, pero hay que perseverar, una y otra vez, sabiendo que sin embargo no somos dueños de los resultados finales de nuestro trabajo. Siempre hay imponderables o situaciones que no controlamos que influyen en el resultado final. Por eso, lo importante es el proceso. Si se hacen las cosas bien, los resultados vendrán. Y siempre habrá revancha.

No había líderes absolutos. Distintos líderes emergieron en circunstancias muy diferentes. Los líderes y los roles varían según las necesidades que se van manifestando



Aislados completamente, los días pasaban sin que nadie viniera a rescatarlos, por lo que se vieron obligados a recurrir al canibalismo mientras los más fuertes preparaban un viaje desesperado a través de las montañas.

Cuando nos llenamos de éxitos, debemos ser humildes, reconocer las contribuciones de otros, los imponderables, la inevitable cuota de fortuna que siempre es necesario que exista. Quien es humilde en el éxito, es grande en el fracaso, porque sabe que puso todo, está tranquilo, sabe que no tenemos todas las respuestas. Ya vendrán tiempos mejores.

SEXTO, DARLE SENTIDO A LA ADVERSIDAD

Aprender de ella. No importa lo que nos pasa, lo importante es lo que hacemos con lo que nos pasa. Debemos buscarle un sentido, qué hemos aprendido de esta situación, en qué nos sirve para los caminos que debemos recorrer. Quizás no nos sirva para nada, pero no importa, si la superamos, sabemos que podemos con ella. Si no la superamos aún, no importa, ya podremos con ella.

No enfrentamos a la adversidad solos y sin historia pasada; toda la gente que hemos amado y que amamos, todo lo que hemos vivido, familia, amigos, lo que hemos hecho

y construído, todo eso está ahí; la adversidad no lo borra, no lo puede borrar. Buceamos en la historia y allí encontraremos la roca que nos permite pararnos y mirar hacia adelante.

En otras ocasiones, no solo es nuestra historia, es una persona, un hecho, un proyecto. Como dijo Frankl, todo eso, proyectado hacia el futuro, nos da sentido para atravesar la adversidad.

Lo mismo en las empresas, la adversidad es también una oportunidad para definir lo que hacemos bien, para bucear en nuestras fortalezas, para descubrir lo que hacemos mal, para aprender y corregir. No es momento de desesperar ni entrar en pánico, hay que achicar, sacar el agua, mantener la línea de flotación, mirar el horizonte, apreciar las fortalezas, perseverar en el esfuerzo y guardar la esperanza. Con calma y esperanza, trabajando duro, cada vez mejor. No es cuestión de buscar culpables y cortar cabezas, es hora de aprender entre todos.

Hay que planificar el día después, pero no mucho más; una vez que amaine el temporal, contaremos las bajas, veremos cómo estamos y seguiremos hacia adelante.

Para que una vez que salgamos de la tormenta, nos encontremos más fuertes y con más potencial, para seguir viviendo, para seguir haciendo las cosas bien, recordando lo que pasamos en la adversidad; con memoria, pero pensando el presente y el futuro. ▲

No podríamos haber sobrevivido individualmente.

Fue una experiencia grupal, pero requería a cada uno de nosotros estar enfocados en lo suyo y manteniéndose lo mejor posible todo el tiempo. Había que trabajar para el grupo y para uno mismo