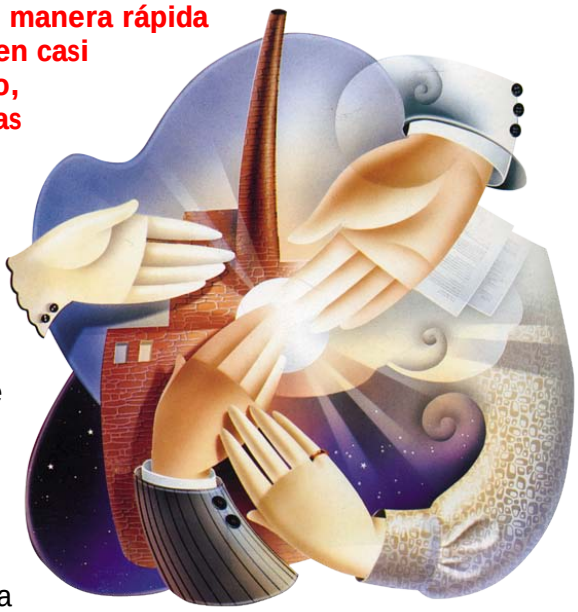
SAN PABLO

¿Cómo recuperarse de la ADVERSIDAD?

Resiliencia psicológica es la capacidad de responder de manera rápida y constructiva a una crisis. Es una dinámica constante en casi todas las historias de sobrevivencia, como, por ejemplo, después de los duros choques vividos tanto por personas como por organizaciones en los ataques del 11 de septiembre y durante el huracán Katrina.



La resiliencia puede resultar difícil de manejar por distintas razones: el miedo, el enojo y la confusión nos pueden paralizar después de una severa caída; sin embargo, creemos que los gerentes pueden fortalecer su resiliencia y la de su equipo si analizan su forma de encarar la adversidad.

Los gerentes resilientes pasan rápidamente del análisis al plan de acción (y reacción). Una vez la adversidad ha arremetido con todo, estos gerentes cambian su pensamiento orientado a la causa por uno orientado a la respuesta, y se enfocan estrictamente en seguir adelante.

En nuestro trabajo, realizado con líderes en una gran variedad de compañías e industrias, hemos identificado tres preguntas que los gerentes se pueden hacer durante eventos adversos y cuatro lentes a través de los cuales pueden visualizar las crisis para hacer este cambio.

La capacidad de la Resiliencia

Cuando experimentamos un episodio difícil, la gran mayoría de nosotros asumimos rápidamente sus causas, su magnitud, sus consecuencias y su duración, por ejemplo, decidimos instantáneamente si era inevitable (si se debió a una serie de fuerzas fuera de nuestro control), o si podíamos de alguna manera haberlo prevenido. Los gerentes necesitan cambiar este pensamiento reflexivo por un pensamiento “activo”, frente a la mejor manera de responder.

Tres clases de preguntas pueden ayudarles a hacer este cambio. Las preguntas específicas ayudan a los gerentes a identificar formas de intervenir; las preguntas de visualización les permiten desviar su atención del evento adverso y enfocarse en un

resultado más positivo; y las preguntas de colaboración los empujan a acudir a otras personas para solucionar problemas en conjunto. Hacer esta clase de preguntas puede ayudar a aclarar cada uno de los cuatro lentes del pensamiento resiliente, los cuales en su conjunto conforman el régimen de la resiliencia. Echemos una mirada más cercana a cada uno de estos lentes.

CONTROL

Según varios estudios, nuestras reacciones a situaciones estresantes dependen en gran medida del control que creamos que podemos ejercer. Las siguientes preguntas pueden ser de utilidad a los gerentes en la identificación de formas de ejercer el control sobre lo que ocurrirá más adelante.

- **Pregunta específica:** ¿sobre qué aspectos de la situación puedo influir directamente para cambiar el curso del evento adverso?

- **Pregunta de visualización:** ¿qué haría el gerente que más admiro en esta situación?

- **Pregunta de colaboración:** ¿quién o quienes de mi equipo me pueden ayudar, y cuál es la mejor manera de comprometer a esa o esas personas?

El objetivo al hacer estas preguntas no es deducir el plan final de acción ni lograr un entendimiento inmediato sobre cómo debería reaccionar el equipo; la meta es generar posibilidades de desarrollar, de una manera disciplinada y concreta, un inventario de lo que podría hacerse.

IMPACTO

Nuestra creencia sobre que lo causó el evento negativo está muy relacionada con nuestra capacidad de darle un vuelvo a las cosas. ¿El problema es personal o no? En lugar de caer en la desilusión y asumir la posición de víctima, los gerentes deben enfocar toda su atención en planear alguna forma de afectar el resultado del evento.

- **Pregunta específica:** ¿cómo puedo levantarme para ejercer el impacto más positivo e inmediato en esta situación?

- **Pregunta de visualización:** ¿qué efecto positivo podrían ejercer mis esfuerzos en quienes me rodean?

- **Pregunta de colaboración:** ¿de qué manera puedo movilizar los esfuerzos de quienes se resisten a seguir adelante?

ALCANCE

Cuando nos topamos con un revés, tenemos la tendencia a asumir que sus causas son específicas a la situación o que son aplicables a un radio más amplio, como un veneno que contamina todo lo que tocamos. Para construir resiliencia, los gerentes tienen que dejar de preocuparse por el alcance de las causas y más bien deben enfocarse en pensar cómo limitar el daño. Estas preguntas pueden sacar a la luz oportunidades en medio del caos.

- **Pregunta específica:** ¿qué puedo hacer para reducir el daño potencial de este evento adverso, incluso en un 10%? ¿Qué puedo hacer para maximizar el revés potencial, incluso en un 10%?

- **Pregunta de visualización:** ¿qué fortalezas y recursos desarrollaremos mi equipo y yo para enfrentar este evento?

- **Pregunta de colaboración:** ¿qué puede hacer cada uno de nosotros, individualmente, y qué podemos hacer de manera colectiva para contener el daño y transformar la situación en una oportunidad?

DURACIÓN

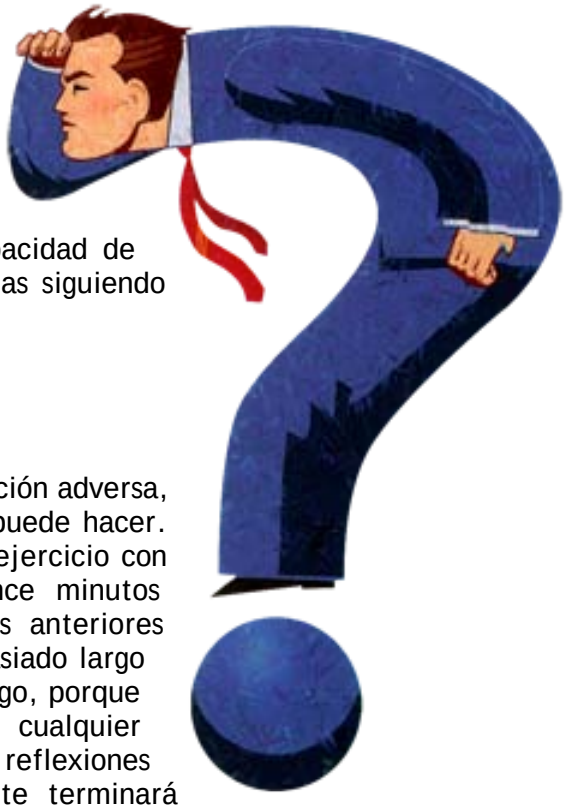
Algunos infortunios en el lugar de trabajo parecen no tener fin: bajo rendimiento trimestre tras trimestre, enfrentamientos recurrentes entre personas a distintos niveles y en diferentes partes de la compañía, una economía estancada. Sin embargo, las preguntas sobre duración pueden ponerle freno a esta escalada de pesadillas. Como sea, aquí es importante comenzar imaginándose el resultado deseado.

- **Pregunta de visualización:** ¿cómo quiero que la vida se vea en el otro lado de esta adversidad?

- **Pregunta específica:** ¿qué puedo hacer en los próximos minutos, o en las próximas horas para desplazarme en esta dirección?

- **Pregunta de colaboración:** ¿qué secuencia de pasos podemos seguir como equipo, y qué procesos podemos desarrollar y adoptar, para visualizarnos atravesando esta tempestad?

Cómo contestar las preguntas



Basta con saber qué preguntar. Usted no se volverá una persona más resiliente por el simple hecho de haber leído este artículo y haber hecho anotaciones mentales para deducir estas preguntas la próxima vez que las dificultades desestabilizadoras golpeen. Para fortalecer su capacidad de resiliencia es preciso que interiorice estas preguntas siguiendo estos dos sencillos preceptos:

Escriba las respuestas

Escribir le ofrece a la gente dominio sobre una situación adversa, de una manera tal que el solo pensamiento no lo puede hacer. Es mejor tratar el régimen de resiliencia como un ejercicio con tiempo controlado. Regálese por lo menos quince minutos ininterrumpidos para escribir sus respuestas a las anteriores doce preguntas. Este ejercicio puede parecer demasiado largo y demasiado corto, al mismo tiempo. Demasiado largo, porque los gerentes rara vez tienen tiempo para hacer cualquier actividad, o para quedarse solos inmersos en reflexiones personales. Pero, en realidad usted como gerente terminará ahorrando tiempo.

En lugar de rumiar una y otra vez los eventos desastrosos, permitiendo que interrumpan su trabajo, usted tendrá soluciones a la mano. A medida que usted aprenda a apreciar y a confiar en este ejercicio, quince minutos serán muy poco tiempo.

Hágalo todos los días

Cuando se está aprendiendo una nueva habilidad, la repetición es fundamental. El régimen de resiliencia es un programa de entrenamiento a largo plazo y no una dieta pasajera. Usted debe preguntar y responder estas preguntas día tras día, al punto que se conviertan en un ejercicio natural. Pero esto no puede ocurrir si los malos hábitos son los que reemplazan estas preguntas. No espere a que se presente un trauma enorme para comenzar a practicar. Usted puede hacerse las preguntas en respuesta a las molestias que minan su energía, como por ejemplo, un vuelo retrasado, una computadora lenta o un colega insensible.

Usted puede usar los cuatro lentes en prácticamente cualquier orden, pero es importante comenzar con su dimensión más débil. Si usted tiene la tendencia de culpar a otros y pasar por alto su propio potencial de contribuir, comience con las

preguntas de impacto. Si tiene la tendencia a preocuparse de que el evento adverso arruinará todo, comience con las preguntas de alcance.

Bajo una coacción en curso, la capacidad de resiliencia de los ejecutivos es crucial para mantener su salud física y mental. Paradójicamente, se construye mejor cuando los tiempos son más difíciles. Entonces sobran las razones para usar el régimen de resiliencia en reemplazar la negatividad con inventiva y hacer que las cosas se hagan a pesar de los obstáculos, ya sean reales o imaginarios.