

# **RESILIENCIA**

## **UN ENFOQUE SISTÉMICO**

"LOGRANDO QUE EL LIDERAZGO Y EL GERENCIAMIENTO DEL CAMBIO SE TRANSFORMEN EN UN PROCESO MANEJABLE".

### **I. INTRODUCCIÓN**

El termino resiliencia, que es de uso común en el área de la Psicoterapia, ha comenzado a ser utilizado recientemente dentro del campo empresario.

En realidad, este termino nació en nuestro lenguaje como un termino de índole técnico, con el siguiente significado:

"El poder que tienen ciertos materiales - especialmente los metales- de oponer resistencia a la ruptura por choque o por fuertes presiones y volver a su estado o forma inicial".

Desde ya, no es éste el concepto sobre el cual vamos a trabajar sino aquél que se refiere a la resistencia humana al stress, los cambios y las presiones.

Desde este punto de vista, entendemos por Resiliencia:

"La habilidad y capacidad de una persona para fortalecerse y recuperarse bajo condiciones de enorme stress y cambio".

Visto así, no existe un juicio ético sobre esta capacidad o competencia, no es bueno ni éticamente malo, existe o no existe y, si se da lo último, es realmente conveniente el poder desarrollarlo.

También podemos hablar de empresas resilientes; en este caso, decimos que es:

"La habilidad para absorber grandes cantidades de cambios/ rupturas, sin que por ello se produzca una significativa caída en la calidad y estándares de la producción".

Los últimos estudios han demostrado que el nivel de resiliencia de un individuo -es decir, hasta qué punto esta competencia se ha desarrollado- es lo que determina su grado de fracaso o éxito ante situaciones de extremo cambio y stress. Este nivel es significativamente superior a los resultados que podemos obtener, basados únicamente en la educación, entrenamiento y experiencia.

La resiliencia ha sido considerada y estudiada por diversos autores, desde distintos ángulos. Los mismos abarcan desde las causas por las cuales algunas personas pueden sobreponerse y recuperarse del horror de los Campos de Concentración, hasta de la enfermedad del cáncer -pudiendo convivir con y sobrevivir a este mal-, pasando por las decisiones a nivel empresarial, tomadas en ambientes de ambigüedad y de stress, producidos por los permanentes cambios.

No obstante, muchos de estos enfoques a veces encaran los aspectos específicos con un sesgo parcial, enfocándose fuertemente en alguna característica, lo que puede resultar en una limitación para ver la totalidad. Es así que muchos estudios realmente profundos, debido a su corte analítico, se centran en un aspecto determinado, perdiendo de vista el conjunto global.

*D:\Claludia\Personales\C&A\Resiliencia - comp.doc*

26/02/03 3.49 032/P2  
Página 1 de 8

*Roque Sáenz Peña 616, 6° Piso Of. 607 - C1035AAO Bs. As., Argentina  
Tel./Fax: (54-11) 5199-2555  
e-mail: [ocastello@castello-net.com](mailto:ocastello@castello-net.com) – website: [www.castellovasociados.com](http://www.castellovasociados.com)  
Argentina – Bolivia – Brasil – Chile – Paraguay – Perú – Uruguay  
International Partner of "Centre for Strategic Management"*

Por lo tanto, intentaremos aquí ofrecer un enfoque sistémico que nos permita visualizar las partes, sin por ello perder de vista el todo.

## **II. BUILDING BLOCKS**

Cuatro son las grandes bases, o building blocks, de la resiliencia:

### **1) La existencia de objetivos futuros:**

Para hacer frente a la crisis, la adversidad, el cambio permanente, el stress de una cierta situación, debemos poseer objetivos y resultados a obtener.

El hombre que no puede ver ninguna meta futura se dejará vencer.

Nietzsche, en una famosa frase, dijo: “quien tiene algo **POR QUÉ** vivir es capaz de soportar casi cualquier **CÓMO**”.

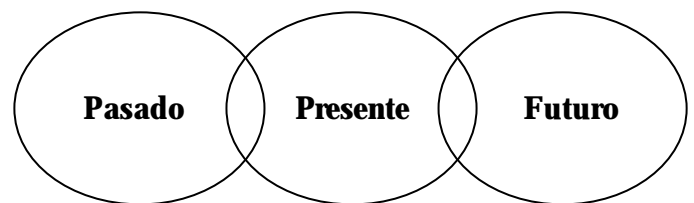
Muchas veces se habla de la necesidad de un cierto equilibrio en la vida del hombre pero esto no es totalmente cierto. El hombre requiere -para su supervivencia, desarrollo y maduración- el enfrentar desafíos, y la tensión que se produce -entre lo que ya se ha logrado y lo que falta aún conseguir o el vacío entre lo que es y lo que debería ser- es lo que permite desarrollar su potencial.

A nivel de empresas, este pilar también incluye la posibilidad de desarrollar la capacidad de visualizar objetivos a ser cumplidos, aún a pesar de lo complejo y ambiguo que el mercado pueda ser. Cuando esta competencia ha sido plenamente desarrollada, los peligros dejan de ser considerados como tales y se ven como verdaderas oportunidades.

### **2) Enfrentando la Realidad:**

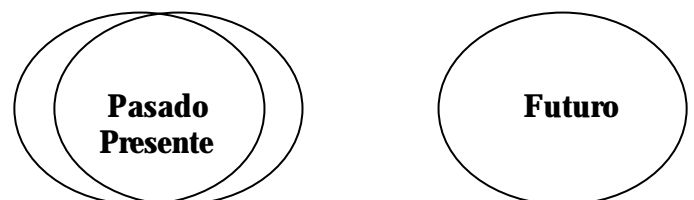
Este segundo building block es el que está constituido por la aceptación de la realidad de mi situación y de la empresa en la cual estoy. Esto no significa que estamos simplemente hablando de una condición optimista; el optimismo siempre es necesario en tanto y en cuanto no produzca una distorsión de la realidad.

En los individuos, así como también en las empresas, debe existir una clara diferenciación entre el Pasado, Presente y Futuro, los cuales se interconectan entre sí pero guardando una clara diferenciación.



La existencia de objetivos futuros facilita el proceso de enfrentar y aceptar la realidad –por más difícil y compleja que la misma parezca-; por el contrario, el hombre –la empresa- que no puede ver una meta futura se dejará vencer por la problemática del presente.

Cuando el futuro se desconecta del presente y no se ven objetivos posibles, existe una tendencia a la regresión, a mirar el pasado como una forma de contribuir a apaciguar el presente y todos sus horrores, haciéndolo menos real. Pero, abandonar el presente puede implicar también perder el sentido de la vida.



Las personas que poseen esta condición –es decir, un cierto nivel de resiliencia- son realistas; poseen una clara visión de su presente y especialmente de aquellas partes de la realidad que realmente importan para sobrevivir.

Entiendo y acepto mi situación hoy. Esto también se da a nivel de las empresas, en donde, en lugar de bajar los brazos y no luchar por la supervivencia, se redoblan los esfuerzos por continuar buscando dónde están los nichos que les permitirán seguir avanzando exitosamente.

### **3) La búsqueda del sentido:**

Este tercer pilar está basado en el sistema de valores.

Está constituido por la habilidad de poder ver la realidad y, a partir de ahí, el buscarle un sentido a las cosas terribles; de no verse simplemente como una víctima: “¿por qué esto me está pasando a mí?”, “¿qué le está pasando a mi empresa?”, “¿por qué me sucede esto?”.

Las personas que han desarrollado la competencia de la resiliencia “crean, a través del sufrimiento, del stress y del cambio, elementos positivos que pueden tener significados para sí mismos y para los demás”.

Lo mismo sucede con las empresas resilientes: no piensan en “por qué a mí” sino en “¿y por qué no a mí también?” y, desde ahí, generan valores que permiten la recuperación.

El poder encontrar un significado a las cosas - “valores” - no significa que los mismos se mantendrán para siempre; esta circunstancia hace necesario el establecimiento de un proceso de feedback que realmente sustente y fortifique la permanencia de los valores establecidos.

### **4) La habilidad de hacer las cosas con los elementos que se tengan a mano:**

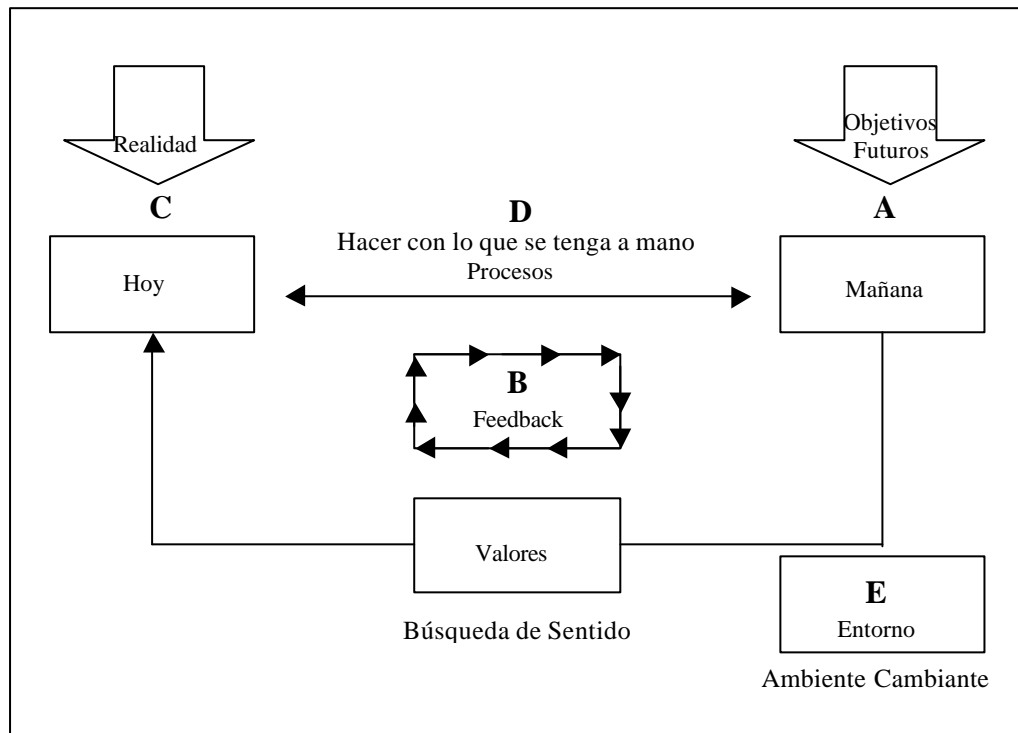
Este último pilar es el que establece la relación entre el hoy (la realidad) y el mañana (los objetivos) y permite que, en situaciones serias de alto cambio y/o profunda crisis, se dé una cierta habilidad de inventiva y flexibilidad para poder improvisar soluciones a uno o varios problemas, con las herramientas disponibles en ese momento. El mismo permite, por lo tanto, desarrollar el proceso que transita el camino que va desde la Realidad del "Hoy" hasta el futuro que nos muestra los nuevos objetivos del "Mañana", y hacerlo con lo que contamos.

### **III. EL PENSAMIENTO SISTÉMICO Y EL PROCESO DE DESARROLLO DE LA RESILIENCIA**

El considerar el Proceso de RESILIENCIA dentro del pensamiento sistémico nos permite no sólo entender cómo este proceso se instala dentro de la Estrategia de la Empresa sino también cuáles son los pasos que implicarán su implementación.

Este proceso, desarrollado tanto a nivel personal como a nivel empresario, es el de un flujo constante entre la realidad del HOY y los objetivos del MAÑANA, y que, a través del feedback permanente, permite el mantenimiento de los valores y su ajuste, a fin de cubrir exitosamente la brecha existente entre la realidad que tenemos y el objetivo esperado.

Este proceso se va ajustando permanentemente a través del análisis y entendimiento del entorno, que nos marcará la velocidad y ajuste del cambio.



nuestras Fortalezas,  
Oportunidades,  
Debilidades y Amenazas.

D) El Proceso: "El Poder Hacer las Cosas con lo que Tengamos a Mano": Se deberá planificar adecuadamente el camino que nos permitirá, a través de un desempeño adecuado, establecer un Modelo de Implementación y Seguimiento, para poder lograr de cumplimiento de los Objetivos Propuestos, contando únicamente con las Herramientas disponibles.

E) El Medio Ambiente - Entorno-: Siempre cambiante, ambiguo y complejo, el cual nos exige su permanente análisis y consideración, para realizar los ajustes que se consideren necesarios.

El proceso se inicia en:

- A) Dónde queremos estar -el Mañana-: Cuáles son los Objetivos que nos proponemos cumplir. Como dice Covey, "Debemos empezar con un fin en nuestras mentes". Es fundamental, aquí, el desarrollar la capacidad de visualizar las oportunidades existentes en un futuro incierto, a pesar de lo ambiguo del presente.
- B) Cómo sabremos que hemos llegado a ese futuro deseado: Es necesario establecer un sistema de feedback que, fuertemente unido a nuestro sistemas de valores, nos permitan medir los éxitos logrados en el camino hacia el cumplimiento de los objetivos y reforzar - a su vez- el Sistema de Valores.
- C) Dónde estamos Hoy: Una de las etapas fundamentales es conocer adecuadamente nuestra realidad. Esto nos permitirá conocer

#### IV. HABILIDADES REQUERIDAS

El proceso de desarrollo de la competencia de resiliencia implica el poseer y desarrollar, en todo su potencial, ciertas habilidades o características fundamentales. Estas habilidades, que se dan tanto a nivel personal como corporativo, implican que el individuo/ empresa sean:

1. **Positivos:** Individuos (o empresas) resilientes tienen la habilidad de identificar efectivamente oportunidades en ambientes turbulentos y, simultáneamente, poseer la confianza para creer que pueden tener éxito.

2. **Concentrados:** Individuos (o empresas) resilientes poseen una visión clara de qué es lo que quieren alcanzar y usan este objetivo como su estrella personal que los guiará cuando -en algún momento del proceso- caigan en un estado de desorientación o incertidumbre.
3. **Flexibles:** Individuos (o empresas) resilientes actúan efectivamente y con un amplio margen en el uso, tanto en los recursos internos como externos, desarrollando su creatividad y estableciendo estrategias para responder a los cambios.
4. **Organizados:** Individuos (o empresas) resilientes usan un enfoque estructurado – organizado- para manejar la ambigüedad y así planear y coordinar efectivamente la implementación de sus estrategias.
5. **Proactivos:** Individuos (o empresas) resilientes toman la acción cuando enfrentan la incertidumbre; se adaptan a los riesgos, los miden y se ajustan, en lugar de buscar el confort.
6. **Adaptables:** El desarrollo de la resiliencia en las personas y en las empresas no es un proceso de crecimiento uniforme y lineal. Cada individuo y cada empresa tienen su propia velocidad para el cambio, y ésta -en cualquiera de los dos casos- es la resultante de su capacidad de adaptarse a las nuevas situaciones con el mínimo de comportamiento disfuncional.

El ritmo dentro del cual cada uno puede recuperarse y adaptarse al nuevo escenario después de la confusión creada por la incertidumbre será marcado por el nivel de desarrollo de la competencia de resiliencia; esto constituye el factor más importante para incrementar la velocidad de cambio.

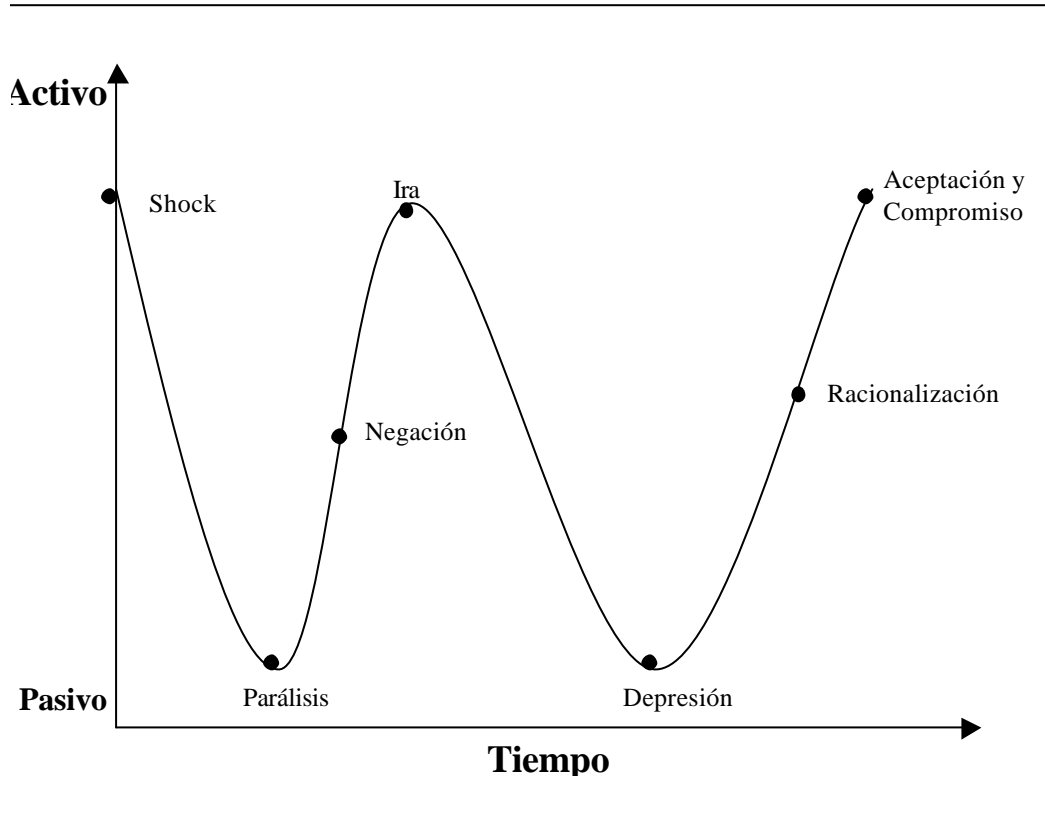
Cuanto mayor es el desarrollo de la capacidad de resiliencia, más rápidamente se producirá la adaptación a los nuevos escenarios/ situaciones, y más rápido también podrá recuperarse de la incertidumbre vivida.

## **V. LA MONTAÑA RUSA DEL CAMBIO**

No obstante, si este proceso no es enfrentado como un todo, si no observamos cuidadosamente su desarrollo, si no implementamos un modelo de feedback permanente o no observamos críticamente la realidad que nos rodea y que produce nuevos cambios, podremos producir retrocesos que afecten al desarrollo de nuestras potencialidades de resiliencia.

Esta posibilidad de retroceso, la existencias de picos o valles, podemos graficarla utilizando lo que se ha llamado la Montaña Rusa del Cambio. En la misma, vemos el ciclo de cambio, el cual se desarrolla -a lo largo de diversas etapas- de euforia o de depresión -activos o pasivos-, los cuales -si son adecuadamente acompañados- concluyen en la aceptación y compromiso:

## LA MONTAÑA RUSA DEL CAMBIO



El proceso de cambio, la ambigüedad de la situación, la incertidumbre y el stress normalmente producen –al ser enfrentados- un shock, el cual resulta inmediatamente en parálisis.

Cuando la capacidad de resiliencia no ha sido desarrollada, inmediatamente se pasa a la negación, no se admite la situación actual, se la niega como si no fuera parte de mi realidad.

El primer paso de afirmación positiva es aceptar que sí existe la situación y que yo estoy en ella; este estado produce, inicialmente, un efecto de ira y luego un sentimiento de víctima –“¿por qué a mí?”, “¿qué hacer?, ¿caer en una depresión?”.

A medida que se avanza en la maduración y crecimiento, se llega a la racionalización: no somos víctimas pero tampoco somos parte de la realidad, ni buscamos avanzar hacia el cumplimiento de nuevos objetivos que nos permitan superar la situación.

Ésta es una de las etapas más peligrosas pues, a través de la racionalización, podemos terminar en un cuasi-autismo que nos aleje de la realidad.

Finalmente, llegamos a la culminación; las potencialidades de resiliencia se han desarrollado y los individuos (o empresas) llegan a la aceptación y consiguiente compromiso de enfrentar la realidad y pasar a la fase de encaminarse al cumplimiento de objetivos.

Sólo a través de un coaching adecuado y de un modelo de feedback que nos permita conocer la verdadera situación, podremos cumplir el ciclo efectivamente y evitar la caída o retroceso a la etapa anterior.

## **CÓMO IMPLEMENTAR EN SU EMPRESA EL PROCESO DE DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE RESILIENCIA**

Una implementación exitosa no es necesariamente un proceso de alta complejidad pero requiere que sus diversas partes sean instaladas cuidadosamente y teniendo siempre por delante una visión holística.

Para desarrollarlo adecuadamente, para que sus funcionarios y la empresa como un todo inicien un crecimiento de sus potencialidades de resiliencia, tanto a nivel individual como corporativo, se deberán considerar los siguientes pasos:

### **DISEÑO PREVIO**

- 1) Conducir una reunión previa, cuya finalidad es la de mostrar el proceso completo, sus etapas fundamentales, factores críticos de éxito, sistema de feedback y personas a involucrar.
- 2) Realizar un adecuado Diagnóstico Organizacional, que permita evaluar adecuadamente la realidad presente.
- 3) Establecer y/ o reafirmar el sistema de valores.
- 4) Definir los objetivos futuros del negocio.
- 5) Determinar los roles y responsabilidades de aquéllos involucrados en la implementación del proceso.
- 6) Diseñar el modelo de implementación y seguimiento, y las herramientas correspondientes.

### **IMPLEMENTACIÓN**

- 1) Entrenar a los participantes en el desarrollo de las HABILIDADES REQUERIDAS y en la implementación de las herramientas diseñadas a medida de las necesidades de la Organización.
- 2) Verificar la obtención del feedback, evaluando resultados y avances.
- 3) Analizar alternativas y proponer nuevos caminos, según los resultados obtenidos, manteniendo una permanente mirada al Entorno circundante.
- 4) Acompañar el ajuste a la nueva situación, si es que éste fuera requerido.
- 5) Implementar un modelo de acompañamiento permanente.

### **Bibliografía**

- ☞ Carnegie, Dale
- ☞ Conner, Daryl R.
- ☞ Coutu, Diane L.
- ☞ Covey, Stephen R.
- ☞ Frankl, Victor
- ☞ Gundry, L. - La Mantia, L.
- ☞ Haines, Stephen G.
- ☞ Melillo, Aldo - Suárez Ojeda, Elbio Néstor

SI UD. ESTA INTERESADO EN CONVERSAR, DISCUTIR O SIMPLEMENTE EXPLORAR SU SITUACION ESPECIFICA -O LA DE SU EMPRESA- Y VER CÓMO NUESTRAS HERRAMIENTAS Y/ O PROCESOS PUEDEN ASISTIRLO, PUEDE COMUNICARSE DIRECTAMENTE CON NOSOTROS, SIN COMPROMISO DE SU PARTE.

\*\*\*\*\*

Oscar R. Castello  
Director  
Castello & Asociados  
Tel./Fax: (54-11) 5199-2555  
Roque Sáenz Peña 616, 6º Piso Of. 607  
C1035AAO - Cap. Fed. - Argentina  
E-Mail: [ocastello@castello-net.com](mailto:ocastello@castello-net.com)  
Website: [www.castelloyasociados.com](http://www.castelloyasociados.com)  
\*\*\*\*\*

*Roque Sáenz Peña 616, 6º Piso Of. 607 - C1035AAO Bs. As., Argentina  
Tel./Fax: (54-11) 5199-255.  
e-mail: [castelloyasociados@castello-net.com](mailto:castelloyasociados@castello-net.com) – website: [www.castelloyasociados.com](http://www.castelloyasociados.com)  
Argentina – Bolivia – Brasil – Chile – Paraguay – Perú – Uruguay  
International Partner of “Centre for Strategic Management”*

