



La resiliencia y fortalezas de carácter  
en el coaching positivo

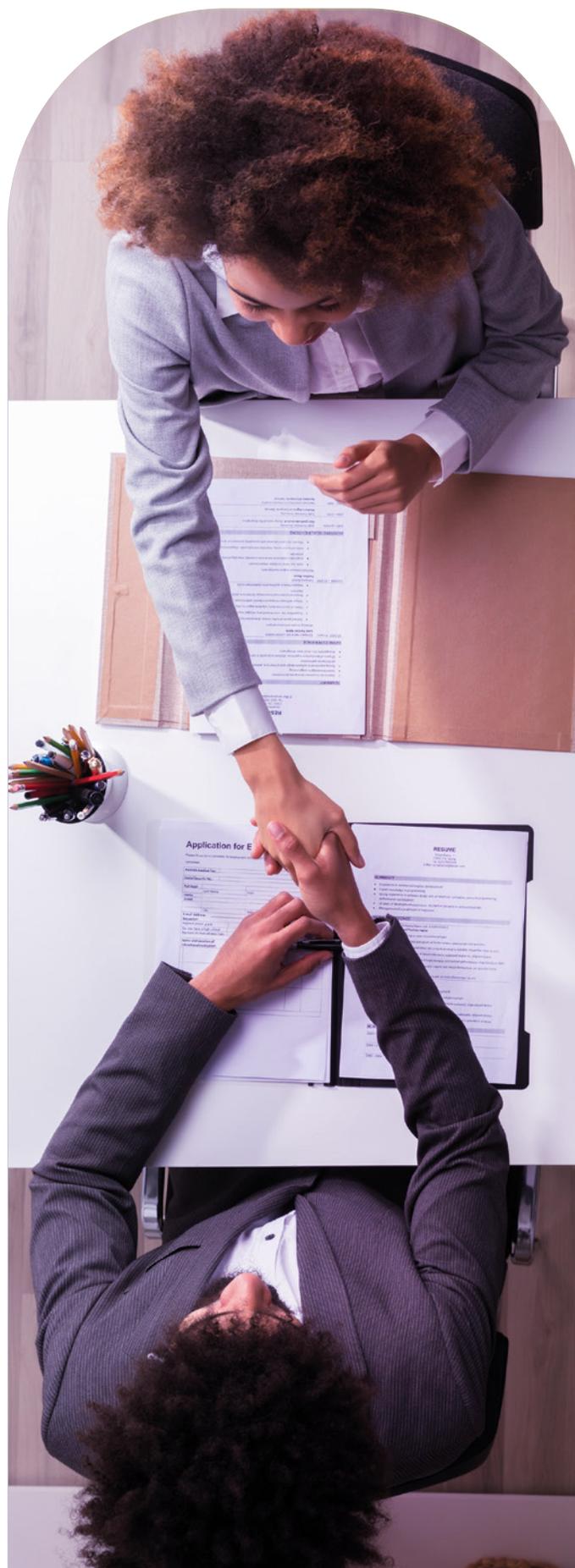
## **TEMA 3. Identificando la resiliencia**

La resiliencia ha sido un tema de interés durante muchos años y ha cobrado aún más relevancia durante la pandemia, vivida de diversas maneras por la población mundial. Aunque algunos la mencionan por ser “tendencia”, la resiliencia va más allá de una moda y se asocia a las grandes capacidades humanas. Los eventos recientes desde el 2020 han resaltado esta cualidad, pero se ha hablado de resiliencia desde hace casi 40 años, cuando investigaciones psicológicas exploraron por qué muchos hijos de padres esquizofrénicos no sufrían afectaciones psicológicas, encontrando una asociación con esta cualidad. La literatura sobre resiliencia concluye que, aunque algunos rasgos de nacimiento la favorecen, lo más importante es que se puede aprender.

### Qué es la resiliencia

Es la habilidad y capacidad de ser robusto en condiciones de enorme estrés y cambio (Coutu, 2002). La resiliencia se entiende como la capacidad de superar eventos adversos, teniendo un desarrollo exitoso a pesar de circunstancias adversas (Iglesias, 2006).

La resiliencia es, por tanto, la capacidad de una persona para responder con fuerza y rapidez ante la adversidad, y es una habilidad que es posible desarrollar. Se puede metaforizar no como tener una columna vertebral rígida, sino como fortalecer los músculos emocionales y mentales que la rodean.



Además, la resiliencia se observa en relatos de personas que han enfrentado grandes problemas, traumas o situaciones extremas en la infancia o adultez, sobreviviendo física o psicológicamente mediante su aplicación.

El término proviene del latín *resilire*, que significa rebotar o regresar. En física, describe la característica de materiales que pueden soportar fuerzas grandes y recuperar su estado original, conocida como “elasticidad” o “resistencia” (Material Certificado en fundamentos de Psicología Positiva, Tecmilenio).

Bartelt (1996) considera a la resiliencia un concepto difícil de definir y especificar empíricamente, estrechamente relacionado con medidas de éxito y fracaso situacional. La resiliencia es vista como un rasgo psicológico, un componente del self que facilita el éxito en condiciones adversas y que puede ser desgastado o, paradójicamente, reforzado por la adversidad.



La definición de resiliencia, ampliamente aceptada, fue propuesta por Garmezy en 1991, quien la describió como “la capacidad de recuperarse y mantener un comportamiento adaptativo después de una experiencia inicial de abandono o incapacidad al enfrentar un evento estresante”. Esta definición subraya la habilidad de las personas para resistir y adaptarse a desafíos significativos en sus vidas.

### ¿Y por qué es tan importante para el coaching?

Las personas que buscan un coach desean tomar control de sus brechas o gaps, aprender una habilidad, profundizar en dimensiones de su vida con el fin de adquirir aprendizajes y obtener perspectivas diferentes para emprender nuevas acciones. En este camino, usted como coach debe comprender la importancia de la resiliencia, pues en muchas situaciones esta será el apoyo que permitirá a muchos de sus clientes avanzar hacia el siguiente desafío.



La resiliencia es una cualidad tan crucial para los seres humanos, que se ha convertido en un tema de agenda mundial. El concepto ha sido impulsado por el enfoque de gobiernos de distintos países que han integrado un documento significativo, basado en numerosas consultas y contribuciones de líderes del Foro Económico Mundial, en conjunto con McKinsey & Company, quienes dirigen iniciativas relacionadas con la resiliencia.

Como resultado de esta agenda global hacia la resiliencia, los mencionados plantean: “Ante un mundo de disrupciones continuas y superpuestas, los líderes están reconociendo que la resiliencia es una condición imperativa para asegurar un futuro sostenible e inclusivo. En la Reunión Anual del Foro Económico Mundial en Davos, en mayo de 2022, líderes gubernamentales, empresariales y de organizaciones sin fines de lucro se unieron decididamente en torno a este tema. En medio de severos fenómenos climáticos, una pandemia aún presente y una guerra

trágica en Europa, lanzamos el Consorcio de Resiliencia. Este consorcio es un catalizador para coordinar los esfuerzos del sector público y privado para construir y fortalecer la resiliencia. Organizaciones líderes se han sumado al comité directivo del consorcio, que cuenta con el apoyo del Foro Económico Mundial y McKinsey & Company”.

Además, señalan que las organizaciones requieren líderes dispuestos a enfrentar el creciente nivel de incertidumbre y complejidad en el entorno actual. Para promover el desarrollo del liderazgo, es fundamental comenzar con una definición clara de las funciones que la organización necesita en líderes resilientes y adaptables. Entre las cualidades más valoradas están la disposición para avanzar, la capacidad de tomar decisiones en situaciones inciertas y la flexibilidad para ajustar el rumbo rápidamente conforme cambian las circunstancias. En el contexto del liderazgo, las habilidades interpersonales, como la colaboración y la construcción de redes de apoyo sólidas basadas en la confianza, se consideran esenciales.



Las personas resilientes se caracterizan por tres aspectos, según Diane L. Coutu (2002):

**1. Una firme aceptación de la realidad.** Las personas resilientes, aunque tienen un enfoque optimista, mantienen una actitud sensata y realista. Se enfrentan a la realidad, por cruda que sea, para poder superarla.

**2. Una creencia profunda,** a menudo sostenida por valores firmemente arraigados, en la que la vida tiene sentido. Hay individuos que, al enfrentarse a presiones o desafíos, se preguntan: “¿Por qué me sucede esto a mí?”, adoptando una mentalidad de víctima y sin encontrar aprendizaje en sus dificultades. Por el contrario, las personas resilientes buscan interpretaciones que les permitan hallar un significado a su sufrimiento, tanto para ellos mismos como para otros. Viktor Frankl, al relatar sus experiencias en campos de concentración durante la Segunda Guerra Mundial y desarrollar su teoría de la logoterapia, enfatizó la capacidad humana de encontrar propósito y sentido en la vida, incluso en las circunstancias más adversas.

“Nunca debemos olvidar que podemos encontrar sentido a la vida incluso cuando nos enfrentamos a situaciones desesperadas, ante destinos inmutables”.

**- Viktor Frankl**





En este contexto, los valores tienen un papel crucial; mantener un propósito se relaciona con conservar presentes los valores sólidos de las personas y de las empresas. Un ejemplo es Mike Eskew, presidente y director ejecutivo de UPS, quien, mediante la definición del Noble Propósito, jugó un papel fundamental en la recuperación de la empresa después de la complicada huelga de 1997. Este propósito fue clave para superar el conflicto, subrayando la importancia de compartir un conjunto común de valores arraigados en la empresa, que guían las decisiones importantes y se mantienen constantes a pesar de los cambios en la estrategia y la misión.

**3. Una asombrosa habilidad para improvisar.** La tercera característica de la resiliencia es la capacidad de hacer uso de los recursos disponibles y adaptarse según sea necesario, lo que algunos autores denominan la capacidad de pivotar o cambiar de dirección frente a los desafíos.

“Soy más vulnerable de lo que pensaba, pero mucho más fuerte de lo que jamás imaginé”. - **Richard Tedeschi y Lawrence Calhoun**



Para manejar la complejidad de los factores personales y laborales que afectan la resiliencia, es crucial que los líderes entiendan la influencia de las mentalidades y comportamientos en el desarrollo y mantenimiento de esta cualidad, según lo señala McLean & Company, firma de investigación y asesoría. Esta empresa identifica dos aspectos fundamentales de la resiliencia basados en sus investigaciones.



### MINDSETS

Las investigaciones han demostrado que diversas mentalidades, como la apertura y la positividad, incrementan la resiliencia de una persona (HR Professional Now, 2017). Puede resultar complicado para los líderes influir directamente en las mentalidades, siendo preferible que dichas intervenciones sean realizadas por profesionales acreditados, como psicólogos o trabajadores sociales, y, por supuesto, por coaches especializados.

### COMPORTAMIENTOS

Los comportamientos son los aspectos observables de la resiliencia. Las tácticas y técnicas que practican las personas resilientes, como el aprovechamiento de las redes durante situaciones adversas, son observables y representan oportunidades. Es más sencillo para los líderes influir directamente en estos comportamientos, y serán el foco de este plan.

Los mismos investigadores mencionan la conexión entre resiliencia y bienestar:

**RESILIENCIA** ↔ **BIENESTAR**

Mencionan que están tan estrechamente vinculados que cada uno impacta positivamente en el otro: niveles más altos de bienestar mejoran la resiliencia, y ser resiliente también mejora el bienestar.

Las personas enfrentan una variedad de factores laborales y personales que complican la respuesta a las circunstancias únicas de cada empleado. Con la línea entre el trabajo y el hogar volviéndose cada vez más difusa, esto se torna aún más complejo de manejar.

La resiliencia en el ámbito laboral no es innata, sino que requiere conciencia y esfuerzo para su desarrollo. Los equipos de Recursos Humanos deben reconocer la importancia de desarrollar su propia resiliencia y asegurarse de practicar activamente comportamientos resilientes para satisfacer las numerosas demandas del puesto y de la organización.

Existen algunos factores que favorecen la resiliencia en los distintos escenarios en los que nos movemos:

A nivel personal, los factores que promueven la resiliencia son:

- Tener relaciones positivas con compañeros y amigos.
- Ser capaz de autorregular las emociones y la conducta.
- Autoconfianza y autoestima.
- Esperanza sobre el futuro.
- Poseer talentos valorados por el grupo.
- Habilidades intelectuales.
- Capacidad para resolver problemas.



En la familia, los factores que la favorecen son:

- Un ambiente estable y organizado.
- Buenas relaciones entre los hermanos.
- Apoyo de la familia extensa.
- Una relación cercana y confiable entre el niño y un adulto.
- Fe o religiosidad.
- Posibilidades económicas.

En las escuelas, que tienen la responsabilidad de fomentar la resiliencia desde edades tempranas:

- Profesores bien preparados y remunerados.
- Maestros que se preocupan por sus alumnos.
- Actividades co-curriculares como música y deportes.

Finalmente, los autores Reivich y Shatté (2003) sostienen que la resiliencia no se limita a aquellos que han experimentado traumas, sino que es esencial para todas las personas y constituye un factor fundamental para alcanzar el éxito y la satisfacción en la vida.

## Referencias

Bartelt, D.W. (1994). On resilience: Questions of validity. En Wang, M.C., & Gordon E.W. (Eds.), *Educational resilience in inner-city America* (pp. 97-108). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Coutu, D.L. (2002). How resilience works. *Harvard business review* 80.5:46-56.

Frankl, V. (2015). *El hombre en busca de sentido*. México: Herder.

Garmezy, N. (1991). Resilience in children's adaptation to negative life events and stressed environments. *PediatricAnnals*, 20, 459-466.

Iglesias, E.B. (2006) Resiliencia: definición, características y utilidad del concepto. *Revista de psicopatología y psicología clínica* 11.3:125-146.

Reivich, K., & Shatté, A. (2003). *The Resilience Factor: 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles*. EE. UU: Broadway Books.

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.