

Qué es... Resiliencia directiva

Visión de futuro

PINO BETHENCOURT

La resiliencia directiva es una competencia directiva cada vez en mayor demanda en múltiples sectores de actividad económica en los mercados occidentales, puesto que está directamente relacionada con la capacidad del directivo para enfrentarse a la incertidumbre, al cambio e incluso a la crisis.

El directivo resiliente es aquel que identifica las señales que anuncian el peligro en su entorno antes que los demás, y que se adapta con la máxima velocidad para no sólo seguir en pie después de la crisis, sino además para identificar y capitalizar posibles oportunidades de negocio derivados de dicho cambio.

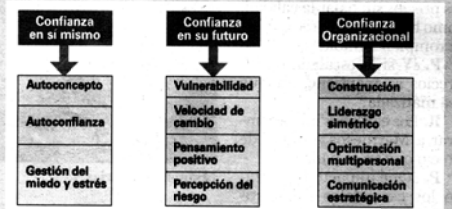
En los últimos años ha saltado a la palestra del desarrollo directivo en las grandes multinacionales porque la incertidumbre ha crecido de modo considerable en muchos sectores, y los ciclos de cambio se están acelerando, gracias a la larga lista de impactos que provocan la globalización, la creciente presión demográfica mundial y el calentamiento global.

la resiliencia directiva es la confianza en el futuro, que se sustenta en un análisis fiable de los propios puntos de vulnerabilidad. Mientras que en Occidente asociamos la vulnerabilidad a la debilidad, en la filosofía oriental el buen conocimiento de los propios puntos débiles es la base de la fuerza.

Por otro lado, la percepción de los riesgos y la capacidad de encontrar el ángulo positivo a casi cualquier situación son también componentes críticos de resiliencia que orientan a la acción y la toma de decisiones en lugar de generar miedo, estrés y otras emociones negativas que puedan inmovilizar al individuo.

En función de la experiencia previa de enfrentamiento a cambios y dificultades, cada directivo muestra una velocidad de adaptación que le hace recorrer las etapas de enfrentamiento a la crisis: negación, rabia, negociación, depresión y aceptación. La primera reacción del que nunca se ha enfrentado a un cambio es la negación, mientras que según uno va construyendo su resiliencia, puede pasar a la fase de

Resiliencia directiva



Fuente: Bethencourt Strategic Development

EL PAIS

El directivo resiliente identifica las señales que anuncian el peligro en su entorno antes que los demás

Ahora bien, para empezar a analizar qué grado de resiliencia tiene un directivo, hay que partir de un marco de análisis que desgana un concepto fundamental de la naturaleza humana, citado miles de veces al día pero muy desconocido para muchos: la confianza. Como muestra el cuadro adjunto, hay tres aplicaciones críticas que definen su resiliencia.

Todo empieza por la confianza que el directivo tiene en sí mismo. Si se ve fuerte y exitoso enfrentará las amenazas con mayor frialdad y optimismo, y su reacción emocional, la que se produce antes de que nos dé tiempo a sacar conclusiones, será menos nerviosa o alterada.

El auto concepto, o la visión que el directivo tiene de sí mismo se relaciona con cómo se critica cuando mira al espejo o cuando evalúa su propio trabajo, y se sustenta sobre la autoconfianza, la cual se define en los primeros años de niñez y se curte con cada éxito o fracaso. Si hay problemas en esta área la capacidad de reacción del directivo es muy baja.

Otro pilar fundamental de

negociación y llegar a la aceptación con mayor rapidez. Es en la aceptación donde uno ve las ventajas, deja de pelearse con el destino o la mala suerte y se pone en marcha en un modo productivo.

El último ingrediente clave de la resiliencia es la capacidad de construir confianza organizacional. Esta dimensión depende directamente de las dos anteriores, puesto que el directivo no puede vender a los demás algo que no compra ni él, y es crítica para conseguir que el equipo y la empresa reaccionen y se muevan en la dirección que el directivo cree apropiada para todos. Aquí la capacidad de construcción de vínculos, el liderazgo simétrico, basado en la confianza en lugar de en la amenaza, la optimización de intereses diferentes de todos los implicados y una buena estrategia de comunicación organizacional son las herramientas indispensables que permiten a un directivo llevar al éxito a su equipo.

Pino Bethencourt es socio-directora de Bethencourt Strategic Development.