

# APRENDER A SER ANTIFRÁGILES PARA ABRAZAR LA INCERTIDUMBRE

**BEATRIZ VALDERRAMA,**  
Vicepresidenta de EMCC Spain.  
CEO de Alta Capacidad.

#coaching #congresoEMCCSpain #nasimtaieb #antifragiles  
#confianza #adaptación #transformacion #cambio

La velocidad del cambio, las exigencias del entorno VUCA y la posibilidad de encontrarnos con Cisnes Negros, nos llevan a vivir con altos niveles de estrés, como personas, organizaciones y sociedad. Cuando no podemos eliminar los factores externos que nos causan estrés porque están fuera de nuestro control, la única alternativa es volvernos antifrágiles, es decir, fortalecer nuestra capacidad de crecer en la adversidad.

En el Primer Congreso de EMCC Spain, celebrado el 15 y 16 de octubre de 2021, con el lema "Activando las mentes del futuro", presenté una ponencia en la que traté de sintetizar y trasladar con claridad los conceptos e ideas de Nasim Taleb en su libro "Antifrágil", con el fin de aportar un enfoque que nos pueda ayudar a abrazar la incertidumbre en estos tiempos tan difíciles de pandemia. Este artículo recoge el contenido de la ponencia.

#### EMPECEMOS HABLANDO DE PAVOS ]

El filósofo y matemático Bertrand Russell contaba esta historia para ilustrar la peligrosa confianza en el pasado para la predicción del futuro. Un pavo observó que todas las mañanas le daban de comer a las 9. Lo comprobó en días soleados y lluviosos, con frío y con calor. Así llegó a la conclusión de que la vida era una sucesión de días felices sin fin, siendo alimentado y cuidado... hasta que llegó el 24 de diciembre, en que el granjero le retorció el pescuezo. En la actualidad, algunas personas están rechazando vacunarse porque hasta ahora no han enfermado de COVID, lo que les da una falsa sensación de inmunidad. Están confundiendo la ausencia de prueba de un perjuicio con la prueba de ausencia. Esta historia no es muy alentadora en estos momentos, así que pasemos a hablar de cisnes. En el libro anterior al que estamos aludiendo, "El Cisne Negro", Taleb nos cuenta que la expresión "más raro que un cisne negro" dejó de tener sentido cuando los holandeses los encontraron en Australia en 1697.

**La curiosidad es antifrágil como una adición, y los intentos de satisfacerla hacen que aumente •**

## La antifragilidad es la capacidad de los sistemas de beneficiarse de las crisis, prosperar y crecer al verse expuestos al azar, a la volatilidad, al desorden y a los estresores •

El profesor Taleb acuña el concepto de “cisne negro” para referirse a los eventos altamente improbables e impredecibles que causan un impacto extremo cuando suceden. Con ello nos quiere alertar sobre los errores de razonamiento que cometemos cuando nos enfrentamos a la complejidad, la incertidumbre, la volatilidad y ambigüedad del mundo VUCA en que vivimos.

Llegó la COVID y con ella la mal llamada “nueva normalidad”, a la que yo llamo “nueva complejidad”. Cuando las demandas y exigencias del entorno exceden nuestra capacidad para afrontarlas corremos el riesgo de sucumbir al estrés y al desbordamiento emocional. Una dosis adecuada de retos nos genera motivación (eustrés), pero cuando se supera un determinado umbral, aparecen las consecuencias negativas del exceso de estrés: la reducción de la eficacia y los daños en nuestra salud física y emocional; y éstas pueden contagiarse al entorno familiar, laboral y colectivo.

Afortunadamente, los seres humanos, los grupos y las instituciones tenemos la capacidad de ser resilientes. El concepto de resiliencia viene de la física como la propiedad de algunos materiales de recuperar su forma después de haberse sometido a presión. Aplicando el concepto al campo de la psicología, Boris Cyrulnik la define como la capacidad de los seres humanos para recuperarse de la adversidad y el dolor emocional.

Incluso es posible salir fortalecido de una situación muy adversa, como sucede con el “crecimiento postraumático”, que es un cambio psicológico positivo hacia un nivel más alto de funcionamiento vital, que se puede experimentar como resultado de las adversidades de la vida (Tedeschi y Calhoun, 1995).

Este crecimiento es producto de los esfuerzos de la persona para adaptarse a su nueva realidad después del trauma. Casi el 90% de los supervivientes de un evento informan al menos de un cambio positivo, tal como una apreciación renovada hacia la vida.

El psicólogo Donald Meichenbaum (1994) describió las cinco áreas en que se produce crecimiento postraumático:

- Mayor apreciación de la vida.
- Cambio de sentido de las prioridades.
- Relaciones más cálidas e íntimas.
- Mayor sentido de fuerza personal y reconocimiento de nuevas posibilidades para la propia vida.
- Desarrollo espiritual.

Este fenómeno se corresponde con lo que Nasim Taleb ha llamado antifragilidad, la capacidad de los sistemas de beneficiarse de las crisis, prosperar y crecer al verse expuestos al azar, a la volatilidad, al desorden y a los estresores.

Un buen ejemplo sería la flor Diente de León, que aprovecha la fuerza del viento para diseminar sus semillas mediante sus molinillos o vilanos.

Según Taleb, todo lo que sale más beneficiado que perjudicado de sucesos aleatorios es anti-frágil. Lo anti-frágil adora la aventura, el riesgo y la incertidumbre; está expuesto a cisnes negros positivos, como innovaciones y descubrimientos; le encantan los errores, porque son pequeños y se pueden corregir pronto.

Todos los sistemas naturales que han sobrevivido dan prueba de su antifragilidad. La evolución se beneficia de la aleatoriedad y de la volatilidad, exceptuando las crisis extremas que llevan a una especie a la extinción.

Para resultar beneficiosos, los estresores han de ser agudos y seguidos de un tiempo de recuperación, ya que el estrés crónico es nocivo y el estrés agudo intenso puede ser letal.

Como ejemplos de antifragilidad Taleb incluye:

- Resistencia bacteriana.
- Las revoluciones se alimentan de la represión.
- El amor apasionado y el odio que resisten a los obstáculos.
- Las obsesiones. Intentar controlar los pensamientos los hace más fuertes.
- Filtrar secretos.
- Libros prohibidos.
- Los hackers hacen que los sistemas informáticos sean más fuertes.

Algunas citas textuales de Nasim Taleb nos alertan de los peligros del excesivo control:

Ejemplos de esta fragilidad por exceso de control:

- Los sistemas complejos se debilitan y hasta mueren si se ven privados de estresores.
- Solo conseguimos cierta medida de orden y de control si aceptamos el azar.
- Cuanto más compleja sea una sociedad, más vulnerable a una gran crisis.
- Los déficits públicos han demostrado ser una de las principales causas de fragilidad en los sistemas sociales y económicos.
- La procrastinación es una defensa natural consistente en dejar que las cosas sigan su curso y ejerzan su antifragilidad.

Por eso...

- ...los padres sobreprotectores debilitan el carácter de los hijos.
- ...el nivel de alerta de los conductores disminuye cuando se cede el control al sistema.
- ...la planificación centralizada causa hambrunas.
- ...el derrumbe de una gran institución repercute en toda la sociedad.
- ...el intervencionismo ingenuo fragiliza. Por ejemplo, la ayuda que genera dependencia.

¿Qué soluciones podemos poner en práctica para desarrollar nuestra antifragilidad y beneficiarnos de la incertidumbre y el azar?

### // 1. La redundancia y la sobrecompensación

Nos dice Taleb que...

- Los niveles de redundancia son la propiedad fundamental de la gestión de riesgos de los sistemas naturales.
- Tendemos a endeudarnos, lo que es contrario a la redundancia.
- La antifragilidad es lo que se despierta y reacciona en exceso para compensar los estresores y el daño.
- La sobrecompensación es una forma de redundancia.

Es decir, en vez de endeudarnos o estar al límite hemos de tener reservas extra para estar preparados para lo que pueda suceder. Nuestro kit de supervivencia puede enriquecerse con nuevas habilidades y conocimientos, red de apoyo y relaciones positivas, buena reputación, ahorros, copia de seguridad de nuestros archivos digitales...

### // 2. Vaciar la mochila

A este respecto, el experto nos recuerda que:

- El primer paso para llegar a la antifragilidad consiste en reducir lo desfavorable antes de aumentar lo favorable. Reducir la exposición a cisnes Negros negativos y dejar que la antifragilidad natural actúe por sí sola.
- Reducir la fragilidad es un requisito, no una opción.
- La fragilidad es extenuante.

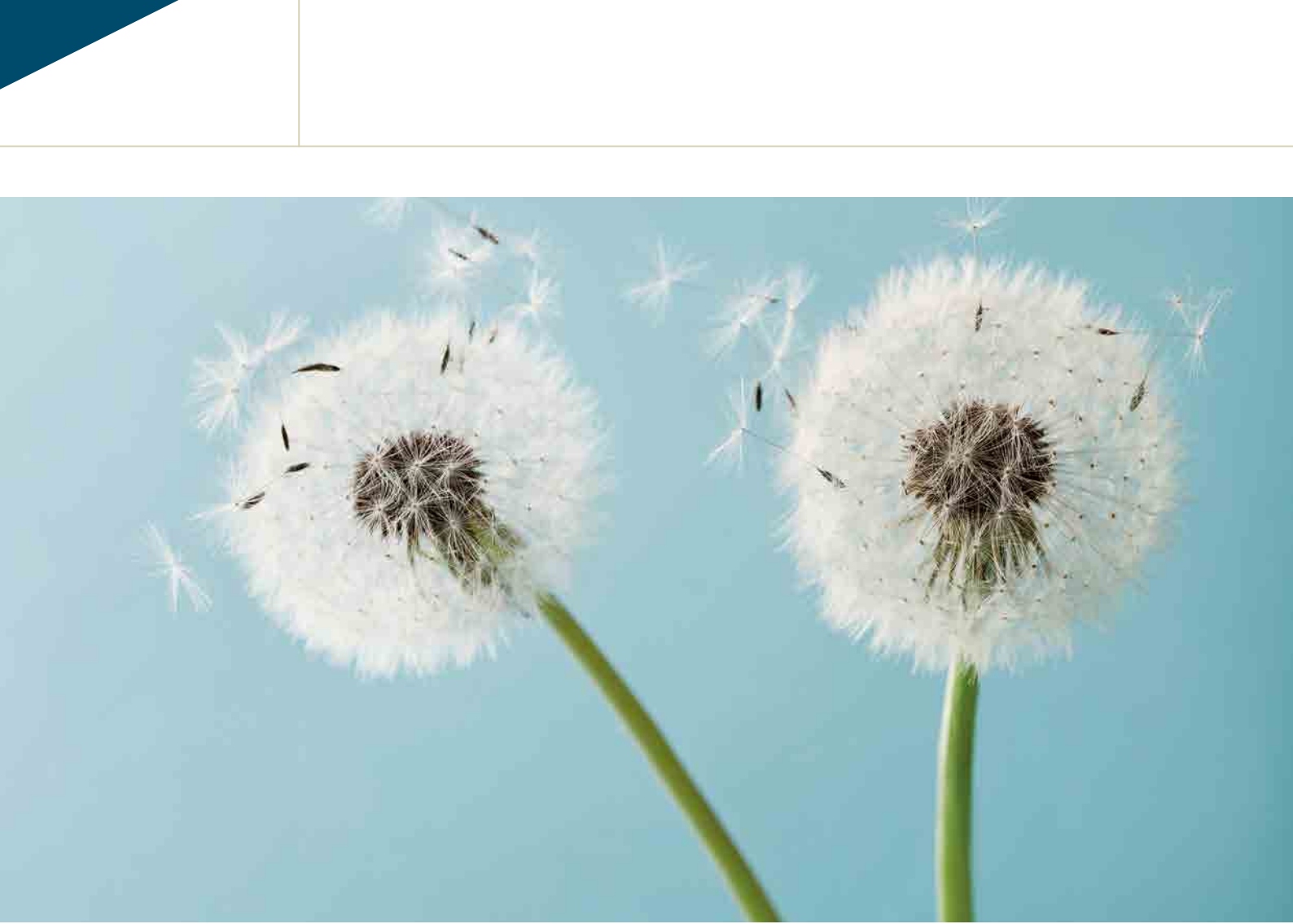
Esta visión de un economista es coherente con el principio fundamental establecido por el psicólogo Kurt Lewin en 1947 sobre la dinámica del cambio. Es más efectivo quitar o reducir primero los factores limitante antes que añadir fuerzas de apoyo. Y esto funciona a nivel personal, organizacional y colectivo. Hemos de vaciar nuestras mochilas de lastre, sean miedos, creencias distorsionadas, tareas inacabadas o relaciones tóxicas.

### // 3. Menos es más

Decía Tito Livio que *"los hombres sienten el bien con menos intensidad que el mal"*. Muchos siglos más tarde, el psicólogo Nico Frijda publicó en 1988 las leyes de la emoción, entre las que está







la de la asimetría hedónica, que dice que las emociones negativas son duraderas, mientras las positivas son efímeras. Esto es así por el valor de las primeras para la supervivencia.

A este respecto, Taleb nos advierte de los riesgos de la neomanía, la obsesión por comprar o consumir todo lo nuevo. Al comprar algo nuevo se experimenta satisfacción, pero enseguida se regresa al nivel basal de bienestar. La obsesión por consumir alimentos o información también sobrecarga nuestro cuerpo y nuestra mente. Se ha comprobado que la restricción calórica alarga la esperanza de vida en animales de laboratorio. En 2016 el científico japonés Yoshinori Ohsumi ganó el premio Nobel por su investigación sobre los mecanismos de la autofagia, que es el proce-

so natural de regeneración de las células que reduce la probabilidad de contraer enfermedades y prolonga la esperanza de vida. El ayuno estimula este proceso.

La infoxicación es también un riesgo en estos tiempos, al sobrecargar nuestra mente propiciando la ansiedad y el desbordamiento emocional. Una buena práctica desintoxicante es someternos a una dieta informativa. Consumir menos información y ser más selectos con la calidad.

#### // 4. Ponerse en lo peor

A este respecto Taleb afirma que:

Las personas ecuanímes solo reaccionan a información real y las neuróticas reaccionan principalmente al ruido. En un entorno natural los estresores son información. Demasiada información supondría un estrés excesivo que superaría el umbral de la antifragilidad. No estamos hechos para entender el meollo de las cosas y sobre-reaccionamos al ruido con emociones.

“Nos podrán quitar cosas, pero no las buenas obras ni los actos virtuosos” es una afirmación muy conocida de Séneca. Según Taleb, el

**Todos los sistemas naturales que han sobrevivido dan prueba de su antifragilidad, ya que la evolución se beneficia de la aleatoriedad y de la volatilidad ●**

éxito conlleva una asimetría: con él tenemos más que perder y, en consecuencia, somos frágiles. Por ello nos recomienda la postura de Séneca para afrontar la adversidad, practicar la disciplina mental de dar las cosas por perdidas. Así, la volatilidad del mundo ya no nos afecta de una manera negativa.

- El estoicismo es antifragilidad ante el destino.
- Mi ideal del sabio estoico moderno es alguien que transforma el miedo en prudencia, el dolor en información, el error en iniciación y el deseo en acción.
- Si no tengo nada que perder, todo es ganancia y soy antifrágil.

Esto me recuerda uno de mis haikus favoritos: "El ladrón se olvidó la luna en la ventana", de Ryokan.

**// 5. Abrazar la incertidumbre para descubrir e innovar**

Y para finalizar, las últimas reflexiones de Taleb:

- La curiosidad es antifrágil, como una adición. Y los intentos de satisfacerla hacen que aumente.
- El proceso de descubrimiento (o de innovación, o de avance tecnológico) depende de la experimentación antifrágil, de asumir riesgos con audacia.
- El éxito, el crecimiento económico o la innovación solo pueden surgir de una sobrecompensación ante ciertos estresores.
- Lo que innova es el exceso de energía que se libera al sobrereaccionar a un contratiempo.

Efectivamente, la creatividad surge de encontrar y enfrentar problemas. La necesidad agudiza el ingenio. La creatividad nos ayuda a tener una vida plena y relaciones positivas, a ser flexibles para prosperar en un mundo cambiante, a ser resilientes para superar las dificultades, a resolver los conflictos y problemas cotidianos con imaginación, a generar y explorar nuevas posibilidades para alcanzar nuestros sueños y propósito vital. Necesitamos reinventarnos como personas, organizaciones y sociedad. (Valderrama, 2021).

La creatividad, al proveernos de opciones para resolver los problemas, es uno de los pilares que construyen resiliencia, como se ve en la imagen, junto con otros factores que la literatura científica ha encontrado que contribuyen a que nos recuperemos rápidamente de los contratiempos, e incluso podamos salir reforzados de la adversidad.

Podemos utilizar esta rueda para valorar nuestra posición actual como en el clásico ejercicio de *coaching* la "rueda de la vida", puntuándonos en cada sector desde 0 en el centro del círculo hasta 10 en la circunferencia externa. A partir de ahí elaboraremos un plan de acción para trabajar en las áreas más débiles.

Cultivar estas cualidades es posible y existen ejercicios y prácticas de la Psicología Positiva que nos ayudarán a ser antifrágiles. Puedes empezar por la práctica de la gratitud: cada noche escribe tres cosas que te hayan sucedido en el día por las que estas agradecido. Así de simple y potente. Aumentará tu bienestar emocional, tu capacidad de resiliencia e incluso reforzará tu sistema inmune. ]

**Figura 1.** La rueda de la resiliencia



Fuente: Beatriz Valderrama. Conferencia para ICF, mayo de 2019.

**REFERENCIAS**

**Frijda, N. (1988).** Las leyes de la emoción. En M. D. Avia y M. L. Sánchez Bernardos (Comps.) (1995). "La personalidad. Aspectos cognitivos y sociales". Ed. Pirámide

**Meichenbaum, D. (1994).** "Tratamiento de clientes con trastornos de estrés posttraumático: un enfoque cognitivo conductual". Revista de Psicoterapia, vol. 5, nº 17.

**Taleb, N. (2008).** "El cisne negro: el impacto de lo altamente improbable". Ed. Paidós.

**Taleb, N. (2013).** "Antifrágil: las cosas que se benefician del desorden". Ed. Paidós.

**Tedeschi, RG y Calhoun, LG (1995).** "Trauma y transformación: creciendo después del sufrimiento". Thousand Oaks, CA. Ed. Sage.

**Valderrama, B (2021).** "Creatividad Inteligente". Ed. Pirámide.